

ANALISIS DE LA DESERCIÓN DE CLIENTES DE BANCO OFICINA CENTRO EN
LA CIUDAD DE PALMIRA DEL AÑO 2015-2016

STEPHANY PEREA MINA
SEBASTIAN TRUJILLO LONDOÑO

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
VALLE DEL CAUCA

PALMIRA

2017

ANALISIS DE LA DESERCIÓN DE CLIENTES DE BANCO OFICINA CENTRO EN
LA CIUDAD DE PALMIRA DEL AÑO 2015-2016

STEPHANY PEREA MINA

SEBASTIAN TRUJILLO LONDOÑO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

DIRIGIDO POR:

EDWIN BOTERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALMIRA

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Palmira, Abril de 2017

DEDICATORIA

A Dios por ser el guía de todos mis pasos, a mi madre por ser mi motivación y darme la fuerza para nunca desfallecer, a mi abuela por sus enseñanzas, mi hermana por su apoyo incondicional.

Sebastián Trujillo Londoño

A Dios por darme la fe para creer que todo aquellos que hacemos con amor se puede lograr.

A mi madre y a todos mis seres queridos que han creído en mí y han apoyado mis sueños.

Stephany Perea Mina

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por permitir llegar hasta este punto y lograr nuestros objetivos, pues solo él es el responsable de la culminación de nuestra carrera.

A nuestras familias.

Por su apoyo incondicional durante todo este tiempo, sus consejos, su motivación constante, pero más que nada por su amor.

A nuestra Universidad Del Valle.

Por abrirnos sus puertas y formarnos como unos profesionales competitivos porque con ella nuestro sueño es una realidad.

A nuestros profesores.

Que durante toda la carrera nos brindaron sus conocimientos, apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de este trabajo de grado.

A nuestros compañeros de la Universidad.

Porque de cada uno de ellos aprendimos algo importante, compartimos años inolvidables y bonitas experiencias, nunca los olvidaremos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 ANTECEDENTES.....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	26
1.3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	27
1.4. ESQUEMA CAUSA-EFECTO	31
1.5. PREGUNTA PROBLEMA	33
2. OBJETIVOS.....	34
2.1. OBJETIVO GENERAL	34
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	35
3. MARCOS DE REFERENCIA	36
3.1. MARCO TEORICO	36
3.1.1. ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD.....	36
3.1.1.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	36
3.1.1.2. PODER DE PROVEEDORES Y COMPRADORES	37
3.1.1.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	37
3.1.1.4. COMPETENCIA	37
3.1.3. TEORIA BANCA DE LOS POBRES	40
3.2. MARCO LEGAL	41
3.2.1. CAPITULO II ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS.....	43
3.3. MARCO CONCEPTUAL	45
4. METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	47
4.1. TIPO DE ESTUDIO: ESTUDIO EXPLICATIVO	47

4.2. MÉTODO: DEDUCTIVO	47
4.3. MUESTREO ALEATORIO SIMPLE	47
4.4. ENCUESTA	48
5. CAPITULO I: NIVELES DE DESERCIÓN DEL BANCO OFICINA CENTRO A TRAVÉS DEL TIEMPO	52
5.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:.....	56
5.2. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:.....	56
5.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:	57
5.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES:.....	58
5.5. SUSTITUTOS:	58
6. CAPITULO II: CAUSAS DE DESERCIÓN DE CLIENTES DEL BANCO OFICINA CENTRO EN LA CIUDAD DE PALMIRA.....	60
7. CAPITULO III: POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA LA DISMINUCION DE LOS NIVELES DE DESERCIÓN DEL BANCO OFICINA CENTRO.....	77
7.1. CRM.....	77
7.1.1. PERSPECTIVA FILOSÓFICA:.....	78
7.1.2. PERSPECTIVA DE CAPACIDAD:	78
7.1.3. PERSPECTIVA DE TECNOLOGÍA:	79
7.1.4. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA:.....	80
7.2. DIAGNOSTICO DEL CRM ACTUAL DEL BANCO	80
7.2.1. SOFTWARE:.....	81
7.2.2. ACCESO A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN:.....	81
7.2.3. CONTROL DE DESERCIÓN DE CLIENTES:.....	81
7.2.4. PLAN DE ACCIÓN PARA RECUPERACIÓN DE CLIENTES:.....	81
7.2.5. PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CLIENTES.	82
7.2.6. PROYECTO PREVENTIVO PARA MINIMIZAR DESERCIÓN DE CLIENTES:	82
7.2.7. LÍNEA DE ATENCIÓN AL CLIENTE:.....	83
7.2.8 ALINEACIÓN DE METAS MENSUALES CON EL SERVICIO AL CLIENTE:	83
7.3 POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	84

7.3.1. POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION BASADA EN CONFIANZA...	84
7.3.2. ALTERNATIVA DE SOLUCION BASADA EN CREDITOS CON GARANTIAS	86
7.3.2.1 CRÉDITO HIPOTECARIO:	86
7.3.2.2 CRÉDITO VEHÍCULO.....	86
7.3.2.3 CRÉDITO CON CODEUDOR	87
7.3.2.4 COMPORTAMIENTO CLIENTE ACTUAL	87
8. CONCLUSIONES.....	89
9. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA.....	93

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Tasa global de la participación, ocupación y desempleo del Valle del Cauca del 2007-2015	16
Grafica 2. Contribución a la variación porcentual de la población ocupada, según posición ocupacional	17
Grafica 3. Número de empleados según tamaño Año 2013.....	21
Grafica 4. Mora Total.....	22
Grafica 5. Participación Bancos en microcrédito.	23
Grafico 6. Perspectivas del CRM	39
Grafico 7. Entrada y salida de clientes.	54
Grafica 8. Sector económico	60
Grafica 9. Comuna	61
Grafica 10. ¿Cuál es el destino del crédito?.....	62
Grafica 11. Adicional al crédito, ¿Obtuvo servicios de CDT'S o cuentas de ahorro?.....	62
Grafica 12. De ser positiva La respuesta califique desde deficiente hasta excelente la calidad del producto ofrecido.....	63
Grafica 13. ¿Cuánto tiempo tuvo usted crédito con el banco oficina centro?..	64
Grafica 14. Cuáles fueron las causas por las cuales no renovó su crédito con el banco oficina centro?	65
Grafica 15. En caso de haber incurrido en mora. Marque	67
Grafica 16. ¿Cuáles fueron las causas?	68
Grafica 17. En qué año terminó su obligación financiera en el banco oficina Centro?	69
Grafica 18. Califique de 1 a 5 el nivel de satisfacción general con el Banco oficina centro, ¿siendo?	69
Grafica 19. Cuál de las siguientes alternativas opina usted que el banco debe tener en cuenta para que los usuarios decidan adquirir nuevamente crédito?	70
Grafica 20. Actualmente en que entidad financiera tiene crédito?	72
Grafico 21. En caso de tener crédito en otra entidad financiera, ¿Cuál fue el motivo por el cual no tomo la decisión?.....	72
Grafico 22. Si el banco le hiciera una nueva propuesta de crédito usted?	74
Grafico 23. Si el banco le pidiera autorización para enviar información mensual sobre ofertas de crédito usted diría:.....	75
Grafico 24. En caso de aceptar información, ¿Por qué medio le gustaría recibirlo?.....	75

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Informe de Clientes.....	29
Tabla 2. Cumplimiento de presupuesto en clientes y saldos	57
Tabla 3. Tasas de interés Banco oficina Centro	65
Tabla 4. Tasas de interés Banco Mundo Mujer.	66
Tabla 5. Tasas de interés Banco Caja Social	66
Tabla 6. Tasas de interés Fundación de la Mujer	66
Tabla 7. Perspectivas de CRM	77
Tabla 8. Calificación Utilidad Estratégica.....	80

RESUMEN

Se describe el microcrédito como una modalidad de crédito otorgado a un segmento de personas de bajos recursos que posean un negocio como sustento familiar, bajo esas características trabaja el Banco oficina Palmira que atiende un amplio mercado de clientes aliados de la entidad, una de las amenazas que enfrenta el banco es la deserción de clientes que se ha incrementado al paso del tiempo, a través de un estudio se ha identificado cambios en los comportamientos del cliente donde veía el banco como una solución a sus necesidades y actualmente él se siente como generador de oportunidades para el banco; En el trabajo de campo realizado los clientes manifiestan inconformidades de tipo material y emocional al sentir un exceso de poder del banco en sus vidas, dado que para ellos las tasas de interés son extremadamente altas y adicional a esto la entidad se aprovecha según el grado de necesidad de las personas para incluir rubros con los cuales no cuenta el cliente; a partir de dichas afirmaciones se puede analizar diferentes falencias a nivel interno de la organización que no permite combatir la deserción de clientes.

Para ello es necesario realizar una autoevaluación de los procesos de la organización donde se sugiere una serie de alternativas que ayudarán a contrarrestar la ausencia de usuarios, dichas alternativas están enfocadas a fortalecer el enlace entre clientes y compañía, resaltando el valor como persona y no como cliente que presta dinero con la entidad, adicional mejorar la tasa de interés a través del fortalecimiento de las condiciones del crédito ya que este sería un factor determinante para la reinserción de clientes. Se espera a partir de esto un notable mejoramiento del concepto de microcrédito en las entidades financieras que no

utilizan la premisa principal de esta modalidad de crédito que es el desarrollo social de las personas a través del otorgamiento de pequeños créditos, al ejecutarse dicha premisa se mejoraría aún más la calidad de vida de las personas que por diferentes motivos decidieron emprender y que son personas que también aportan por medio de su labor progreso social a través de la generación de empleo contrarrestando la pobreza, uno de los fenómenos más grande que presenta Colombia.

Palabras Claves: Microcredito, deserción, clientes, tasas de interés, CRM, crédito.

ABSTRACT

Microcredit is described as a modality of credit granted to a segment of low-income people who have a business as a family allowance. Under these characteristics, the Palmira office bank works for a wide market of allied clients of the institution, one of the threats Which faces the bank is the desertion of clients that has increased over time, through a study has identified changes in customer behaviors where he saw the bank as a solution to their needs and currently he feels as a generator of Opportunities for the bank; In the field work carried out, clients express material and emotional nonconformities when they feel an excess of power of the bank in their lives, since for them the interest rates are extremely high and in addition to this the entity takes advantage of the degree of People need to include items that the customer does not have; From these affirmations can analyze different internal failures of the organization that does not allow to fight the desertion of clients.

To do this, it is necessary to carry out a self-assessment of the organization's processes, suggesting a series of alternatives that will help counteract the absence of users. These alternatives are focused on strengthening the link between clients and company, highlighting the value as a person and not as Customer lending money with the entity, additional improve the interest rate through the strengthening of credit conditions, as this would be a determining factor for the reinsertion of customers. It is expected from this a notable improvement in the concept of microcredit in financial institutions that do not use the main premise of this modality of credit is the social development of people through the granting of small loans, when implementing such a premise would be improved Even more the quality of life of the people who for different reasons decided to undertake and who are also contributing through their work social progress through the generation of employment counteracting poverty, one of the largest phenomena presented by Colombia.

Keywords: Microcredit, desertion, clients, interest rates, CRM, credit.

INTRODUCCIÓN

Las relaciones con los clientes en la actualidad juegan un papel determinante en el crecimiento de una organización, por ese motivo hoy en día existen muchos modelos de seguimiento de las relaciones cliente – organización.

El objetivo actual de las organizaciones, se basa en la consecución, retención y recuperación de clientes dada las condiciones actuales del mercado donde la competencia es cada vez más, asegurar hoy en día la retención de clientes, esto experimentando y generando ideas donde la relación con el cliente sea más cercana y cada vez se conozca más acerca de ellos, implementando estrategias de conocimiento de sus clientes y su administración para crear relaciones duraderas y de largo plazo.

El sostener relaciones de largo plazo con clientes es hoy día, donde la competencia ofrece los mismos productos y/o servicios en ocasiones a un menor costo para el cliente es muy difícil de sostener, pero un cliente satisfecho por su servicio siempre está dispuesto a pagar más.

Para este proyecto que pretende analizar el comportamiento actual de los clientes, causas de la deserción, nivel de satisfacción con el servicio brindado por la organización y en base a la información suministrada en el trabajo de campo, desarrollar posibles soluciones para el uso de la organización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

De tiempo atrás las personas siempre han tenido la necesidad de realizar intercambios comerciales para obtener beneficios y aunque hasta el año de 1870 en Colombia predominaba la Iglesia y el Estado para la administración de los bienes monetarios los cuales solo estaban reflejados en moneda como el oro, plata, níquel y cobre; surgió para este mismo año el Banco de Bogotá fundado por empresarios y hacendados colombianos quienes revolucionaron radicalmente la cultura financiera a través de un modelo de banca libre que permitía la emisión de billetes por parte del ente bancario. Como este se crearon cinco entidades bancarias bajo la misma modalidad generando un éxito financiero total.

Tal éxito se debió a variables tales como el funcionamiento de bienes raíces que se encontraban hipotecado por el estado y la puesta en el mercado de las propiedades que pertenecían a la iglesia, también a la promulgación en 1863 de la constitución de Rio Negro que apoyaba la iniciativa económica en entes privados favoreciendo la banca comercial y por último el auge de la exportación en el país permitiendo que se generará una dinámica con la moneda nacional enriqueciendo la iniciativa económica privada.

Desde tiempo atrás en Colombia se ha considerado la agricultura como actividad principal generadora de desarrollo económico del país y medio de subsistencia para la población, teniendo en cuenta que la mayoría de la población emergente depende de esta actividad se puede establecer que los niveles de pobreza para este segmento son elevados careciendo así de posibilidades de innovación que permitan el desarrollo a gran escala de esta actividad económica en el país.

Teniendo en cuenta este panorama en Colombia se empieza a dar un fenómeno nuevo de banca conocido como microcrédito y el cual nace para brindar beneficios a las clases menos favorecidas a través de préstamos de fácil repago, este sistema de crédito tiene sus orígenes en Bangladesh en los años sesenta a manos de Muhammad Yunnus fundador del Grameen Bank comprendido como “Un modelo de banca que está basado en la confianza. El banco otorga pequeños préstamos sobre todo a los más pobres de los pobres, especialmente a las mujeres, y les brinda la oportunidad de utilizar su capacidad innata”¹. A comienzos del siglo XX se empieza a dar en América Latina los primeros indicios del microcrédito a través de préstamos brindados para inversión en el sector agrícola por medio de bancos de carácter privado en donde los clientes eran los dueños de dichas entidades sin embargo no se logró aplicar la finalidad de este fenómeno financiero lo cual consiste en brindar tasas de interés para las poblaciones más vulnerables.

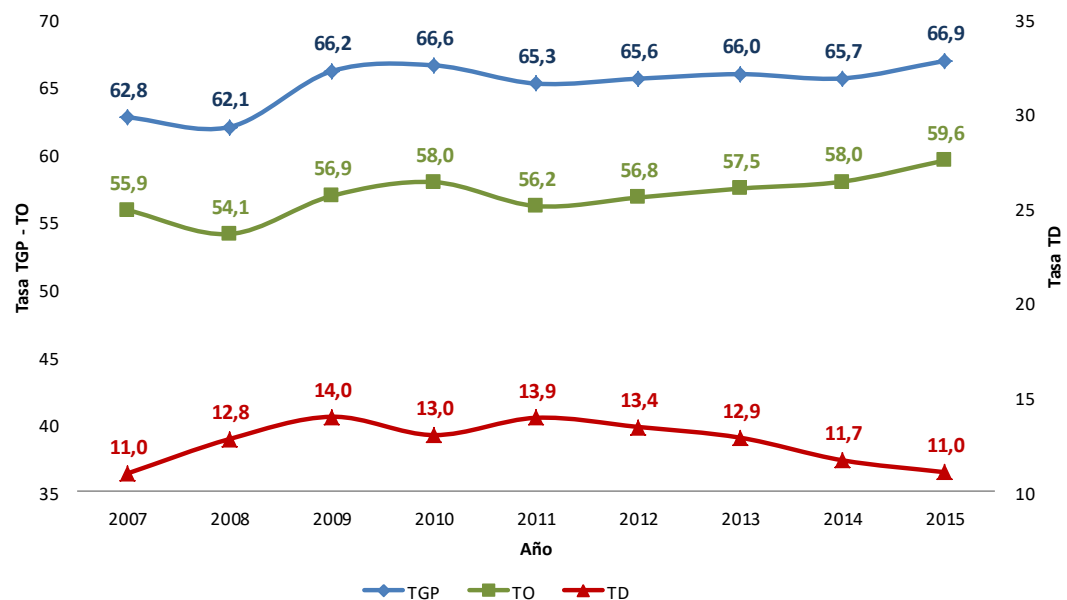
En Colombia se establece este nuevo modelo de crédito con el fin de brindar facilidades a las personas de bajos recursos a través de parámetros que regulan su funcionamiento entendiendo el microcrédito como “El conjunto de operaciones activas de crédito otorgadas a microempresas cuyo saldo de endeudamiento con la respectiva entidad no supere veinticinco (25) salarios mínimos legales mensuales vigentes.” Según La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria.

Entendiendo el Microcrédito como una herramienta financiera diseñada para ayudar a población en estado de vulnerabilidad que no cuentan con garantías reales para

¹ Muhammad Yunnus. (2010). El banquero de los pobres. España: Grupo Planeta.

acceder a créditos con la banca tradicional, es decir que esta estrategia de crédito nace con el fin de contrarrestar los índices de pobreza que se presentan, a través de la generación de empleo.

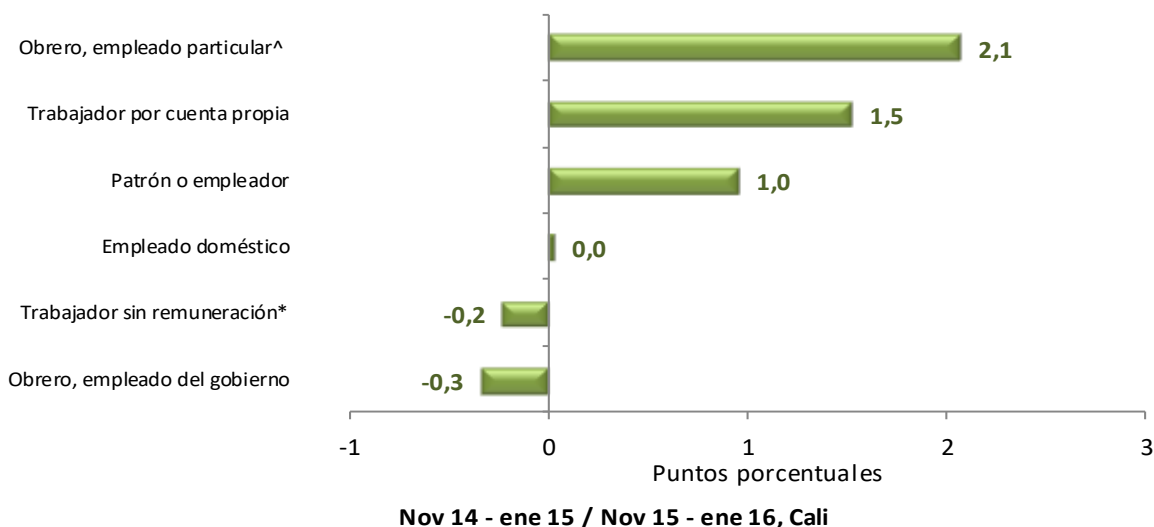
Grafica 1. Tasa global de la participación, ocupación y desempleo del Valle del Cauca del 2007-2015



Fuente: Boletín informativo Banco oficina Centro

Del gráfico 1 se puede analizar el nivel de desempleo que se ha evidenciado los últimos años en los que parte de esta población pudieron haber insistido en la incorporación al mercado laboral y otra parte de la misma debido a las difíciles condiciones de desempleo en el país podrían haber decidido crear empresa para generar ingresos propios ya que si bien es cierto ejecutar una idea de negocios para muchas personas se debe a la falta de oportunidades que ofrece el mercado laboral.

Grafica 2. Contribución a la variación porcentual de la población ocupada, según posición ocupacional



Fuente: Boletín informativo Banco oficina Centro

En la anterior tabla se puede analizar el fuerte impacto que presenta el trabajo independiente frente a otros perfiles de personas en el mercado laboral en la ciudad de Cali para el primer trimestre del año, donde el 1.5% pertenece a la población que trabaja de manera independiente para subsistir siendo este un fenómeno a gran escala.

A partir de esta apreciación en Colombia se crea la banca de las oportunidades conocida como “un programa de inversión administrado por el Banco de Comercio Exterior – Bancoldex. Tiene como objetivo promover el acceso a servicios financieros a familias en pobreza, hogares no banca rizados, microempresarios y pequeña empresa. Se enmarca dentro de la política de largo plazo del Gobierno Nacional, dirigida a lograr el acceso a servicios financieros para la población de

bajos ingresos con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico en Colombia.”²Con este proyecto se involucra tres clases de instituciones micro financieras; Cooperativas, las ONG, Instituciones financieras formales (Establecimientos de crédito como sociedades comerciales o cooperativas financieras y el cual cuenta con programas tales como asistencia técnica, programa de emprendimiento, programas de microcrédito entre otros, siendo este último utilizado como herramienta clave para la inclusión financiera de colombianos que no han tenido crédito por primera vez o que no cumplen con un cumulo de requisitos que exigen la banca tradicional para acceder a servicios crediticios. Estas instituciones micro financieras han evolucionado en gran escala siendo liderado de cierta manera por la Red Emprender conocida como una “Institución de apoyo financiero al microempresario de los estratos 1, 2 y 3, que brinda servicios de crédito ágil y oportuno, orientado al mejoramiento de la calidad de vida tanto familiar como empresarial.”³ Esta se consolida como la mayor red de microcrédito del país y sus fondos provienen principalmente de Bancoldex nombrado anteriormente, Comunidad Económica Europea, BID, Fundación Ford entre otras entidades. Esta Red EMPRENDER se ejecuta a través de programas específicos liderado por instituciones que se encargan de proveer recursos suficientes para llevarse a cabo, A continuación se nombra uno de sus principales asociados:

- Bancamía: Es una entidad financiera que se da como resultado de una fusión de fundación micro finanzas BBVA, Corporación Mundial de la Mujer Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer Medellín es una entidad exclusiva del campo de la micro finanzas y nace con el objetivo de atender población de estratos 1, 2 y 3 con necesidad de sostenerse como microempresarios brindándoles créditos con el fin de lograr el desarrollo de

² Oportunidades, Banca de las Oportunidades. *Banca de las Oportunidades*. [En línea] 02 de Abril de 2016. [Citado el: 02 de abril de 2016]

³ EMPRENDER, FUNDACION. Página fundación emprender. *Página fundación emprender*. [En línea] [Citado el: 02 de abril de 2016.]

sus negocios.

- Fundación Mundo Mujer: Nace en Popayán el 24 de Mayo de 1985 y se constituye como una Organización no Gubernamental la sede Popayán se consolida como sucursal del Banco Internacional de la Mujer de Cali, pasando luego a una entidad micro financiera que opera de manera independiente, su actividad única es el microcrédito con énfasis en la calidad del servicio al cliente. Esta entidad en los últimos tiempos ha presentado una evolución a grandes pasos logrando el 18 de Diciembre de 2014 la autorización de la superintendencia Financiera de Colombia para operar como Banco abriendo sus puertas en Febrero de 2015
- Woman World Banking, WWB Colombia: Se forma en Holanda la red Woman World Banking y la fundación wwbc Colombia se vincula a esta red para el año de 1980 creando su sede principal en la ciudad de Cali y así comenzaron a operar brindando microcréditos principalmente a mujeres cabeza de familia obteniendo un crecimiento invaluable entre 1982 y 1990 incrementando su número de clientes y el monto promedio de su cartera, dándose a conocer en la industria de las micro finanzas, siendo una entidad sólida que brinda apoyo a la población con mayores índices de vulnerabilidad debido al gran impacto que tiene sobre la comunidad caleña y su gran aceptación obtiene apoyo financiero del banco interamericano de desarrollo con US \$500 fortaleciendo su músculo financiero para responder a la demanda que se hacía más grande cada momento y dándole un destacado puesto frente al campo de las micro finanzas y su competencia, en 1992 “ El instituto de fomento industrial (IFI) le concedió el premio Carlos Lleras Restrepo a la categoría de mejor intermediario financiero para microempresa, modalidad Fundaciones y ONG a nivel nacional”⁴, así logro un gran posicionamiento

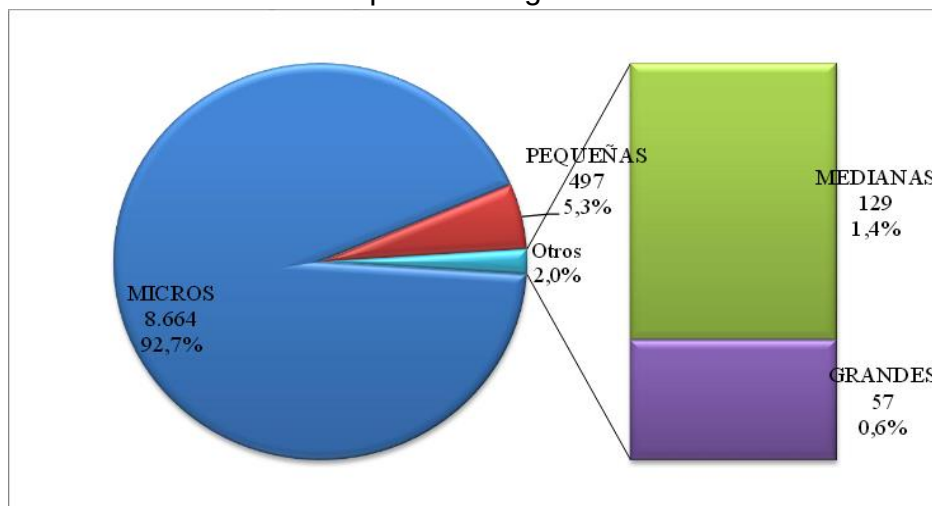
⁴ Historia Banco wwbc. *Historia Banco wwbc*. [En línea] [Citado el: 2015 de abril de 08.]

logrando reconocimientos como “Apoyo a la microempresa” y “ Mejor gestión de apoyo a los empresarios Colombianos” otorgado por Bancoldex entre otros. Al paso de los años la Fundación wwB Colombia logra realizar mejoras en sus procesos, adquiere un status frente el mercado y empiezan a realizar transformaciones de tipo trascendental como la privatización de la entidad y es así como el 29 de diciembre del 2010 recibe la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para realizar sus operaciones como banco, logrando así ofrecer un amplio productos financieros y de ahorro hacia estratos 1,2 y 3, de esta manera logra en el 2011 el premio a la mejor calidad de riesgo, es decir que se posiciona para dicho año como una entidad con una cartera de calidad con bajos índices de mora frente a su mayor competencia local (Bancamía, Banco Mundo Mujer)

El banco oficina Centro cuenta con 136 oficinas que están disponibles para cubrir en toda su extensión las necesidades de las personas, estructuralmente en el departamento comercial el banco se distribuye en cuatro regionales encargadas de direccionar los equipos de trabajo, una de estas se encuentra en la ciudad de Palmira, en donde esta regional cuenta con una distribución por mando de 4 gerentes zonales encargados de zonas más reducidas esto con el fin de ejercer más planificación y control sobre los procesos comerciales que se realizan, la regional encargada se encuentra ubicada en la ciudad de Palmira la cual cuenta con un aproximado de 380.000 habitantes, para atender las necesidades de esta población que ha venido en un constante crecimiento y en una migración de personas que pasan del campo a la ciudad.

Si bien es cierto, este crecimiento acelerado de la población genera más expectativas para el campo financiero, debido a que a un mayor número de población, mayor necesidad de generar ingreso ya sea como empleado o persona independiente, en el siguiente grafico se puede observar el aporte financiero y el incremento de cada actividad económica:

Grafica 3. Número de empleados según tamaño Año 2013



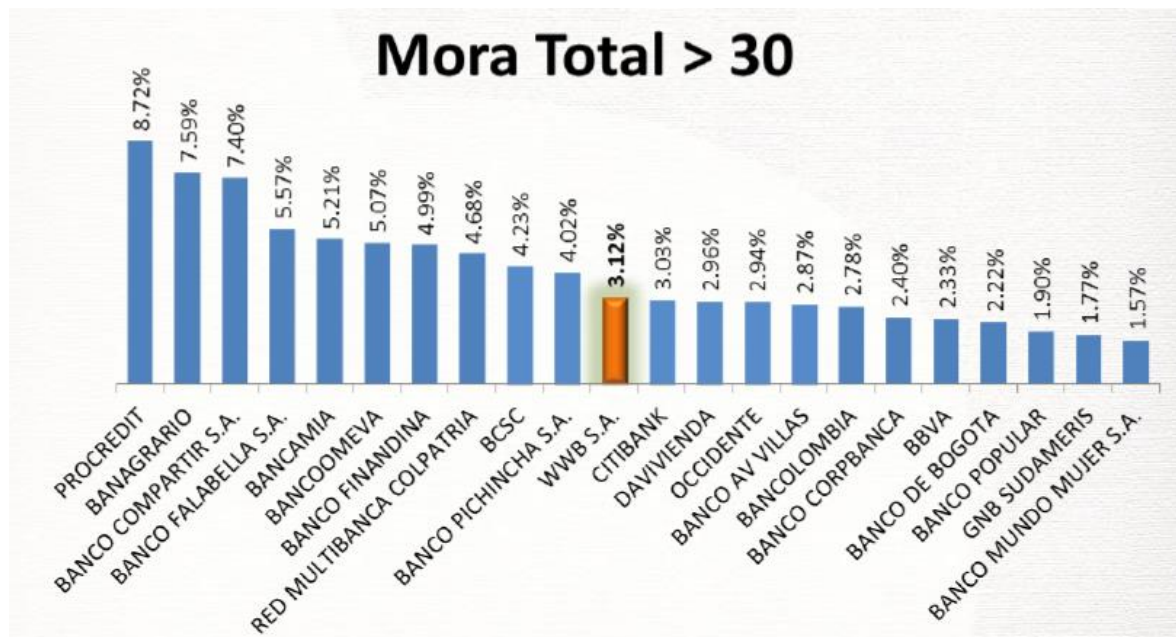
Fuente: Situación Económica de Palmira y su área de influencia (Pradera, Florida y Candelaria) Año 2014

La anterior tabla revela un diagnóstico del crecimiento de las pequeñas empresas en la ciudad de Palmira presentando un número de 497 legalmente constituidas 14.25% más que en el 2012 sin tener en cuenta el sinnúmero de independientes no constituidos ante la Cámara de Comercio que muy seguramente puede ser mayor a los inscritos en este ente de control, esto se puede tomar como un beneficio para el sector micro financiero ya que existirá más demanda dispuesta a adquirir un crédito con expectativas de hacer crecer su negocio, pero a su vez esto generará más competencia en el campo de las micro finanzas ya que el mercado será más agresivo y por tal motivo se deben crear estrategias para ser más competitivo frente a la competencia, sumándose la exigencia del mercado como una de las causas de la deserción de clientes siendo este el tema principal de este proyecto investigativo.

Otra de las causas que genera el debilitamiento en número de clientes se basa en la calidad de cartera que maneje el banco es decir, a un mayor número de créditos colocados existe mayor posibilidad de mora en dichos créditos, al generarse este atraso y según la gravedad del mismo el cliente pasa de ser sujeto de crédito para la entidad a ser un cliente que genera riesgo para el banco por tal motivo se descarta para una posible renovación de crédito, y esto genera un debilitamiento de la cartera

ya que existirán menos personas para otorgar crédito y esto pone en riesgo la existencia del Banco frente a la competencia, en el siguiente cuadro se ilustra dicha observación:

Grafica 4. Mora Total

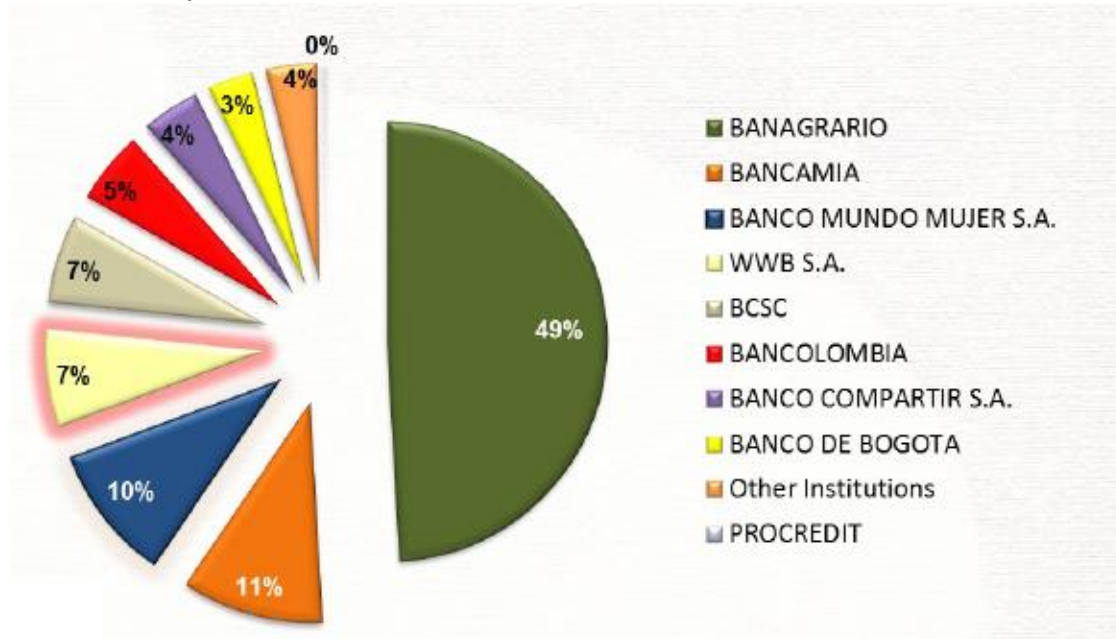


Fuente: Presentación institucional del Banco Oficina Centro

Banco oficina Centro tiene un porcentaje de participación en mora del 3.12% en la que gran parte de esta población hacen parte del número de clientes irrecuperables desequilibrando el tamaño de la cartera, comparado frente a la competencia se puede analizar que tiene una cartera de mora relativamente sana es decir que presenta una ventaja tanto en la recuperación del dinero como en la menor pérdida de clientes a diferencia de otras entidades como Bancompartir, Bangrario entre otros.

En Palmira, la competencia directa del Banco oficina centro son Banco Mundo Mujer, Bancamia y Banagrario quienes son los más influyentes en la cartera de microcrédito.

Grafica 5. Participación Bancos en microcrédito.



*Fuente: Boletín informativo Banco oficina Centro

Estas entidades financieras presentan un diverso portafolio de servicios creados para satisfacer necesidades de los clientes, tienen un gran posicionamiento en el mercado implementando mejoras continuas en respuesta a las exigencias de la demanda, generando entonces una lucha constante entre las entidades bancarias para conservar su cartera de clientes. “Después del Banco Agrario de Colombia, Bancamía ocupa el segundo lugar como entidad vigilada por tamaño de cartera de microcrédito, con una participación de mercado del 11,4% para 2014.”⁵ a partir de esta observación sobre un estudio realizado a esta entidad se resalta la influencia

⁵ Colombia, Superintendencia Financiera De. Banco De Las Microfinanzas Bancamia. *Banco De Las Microfinanzas Bancamia*. [En Línea] [Citado El: 23 De abril De 2016.]

que tiene en el mercado superior al Banco oficina Centro siendo uno de los principales causantes de la deserción de clientes, la tasa de interés es el factor clave de la fidelidad de los clientes ya que esto redundaría en beneficios para ellos, pero si bien es cierto en el microcrédito hay un nivel de riesgo superior al resto de productos crediticios debido a que el perfil de cliente que se maneja es de bajos recursos y con una actividad informal, estas circunstancias permiten que la entidad bancaria tenga un cobro superior al resto de productos bancarios

“El crédito que ofrecen las instituciones especializadas en microcrédito es diferente del que ofrecen las instituciones financieras convencionales. Los préstamos son más pequeños, sus plazos más cortos y los tipos de interés más altos”⁶ entonces se puede decir que el microcrédito es la salida más viable pero no la más económica a la hora de realizar una inversión, se puede decir que técnicamente el microcrédito se crea para combatir la pobreza pero realmente es verdaderamente cuestionable el accionar de las entidades financieras enfocadas en las pequeñas empresas ya que las tasas son para muchos clientes extremadamente altas para la liquidez que manejan sus negocios. “Según Ladman, los mecanismos de discriminación del crédito son determinados por los costes de transacción y los tipos de interés. Los créditos del mercado informal implican costes de transacción muy bajos, con tipos de interés altos porque los riesgos son elevados y el dinero y la competencia escaso”⁷ Realizando una comparación en la actualidad aunque las entidades de micro finanzas se encuentran constituidas legalmente se pueden considerar informales frente a la banca convencional, ya que realiza créditos de ágil trámite, tanto así que algunos de sus clientes les otorgan mucha semejanza al fenómeno de crédito de usura conocido como “Gota a gota”, y si realmente se analiza la esencia del microcrédito según Yunus realmente no se combate pobreza ya que las tasas de interés son elevadas, los estudios de créditos no necesariamente son para inversión o proyecto de empresa, en realidad la dinámica y competencia entre estas

⁶ Desarrollo, Banco Interamericano De. Competitividad: El Motor Del Crecimiento: Progreso Económico Y Social. *Competitividad: El Motor Del Crecimiento: Progreso Económico Y Social*. [En Línea] [Citado El: 23 De abril De 2016].

⁷ Microcréditos Y Reducción De La Pobreza. *Microcréditos Y Reducción De La Pobreza*. [En Línea] Bego Gutierrez Nieto. [Citado el: 23 de abril de 2016.]

entidades financieras utilizan al cliente como medio solo para lograr indicadores de rentabilidad más que generar progreso, y debido a esto se reduce aún más este nicho de mercado para el Banco oficina Centro, ya que este afán de metas por cumplir deteriora el servicio al cliente, la credibilidad del banco y en muchas ocasiones no cumple con las expectativas del cliente.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tiene como finalidad aportar bases sólidas que registren las causas del debilitamiento de la cartera de clientes en el banco oficina Centro, dado que esta situación es una realidad financiera en la que el sistema bancario es víctima del mercado fluctuante que sufre alteraciones por la competencia. Conociendo las variables que demarquen la deserción será posible mejorar la calidad del servicio para la población, ofreciendo productos más flexibles para la realidad de cada cliente, creando productos que satisfagan completamente la necesidad del usuario, generando un portafolio completamente diversificado y moderno y logrando así captar más mercado para prestar un mejor servicio.

Si bien es cierto los clientes hoy en día son más analíticos y argumentativos en el momento de tomar una decisión que afecte su economía ya que disponen de herramientas que le permiten informarse pero paradójicamente ante los avances tecnológicos y globalizados que permiten el libre flujo de información también es una cruel realidad la que vive la sociedad ante la escasez, el desempleo y el extremo sobreendeudamiento que sufre la población debido al consumismo inmediato y la mala administración de los recursos propios llevándolos a adquirir soluciones crediticias brindadas por agiotistas o comúnmente llamados “Gota o Gota” quienes son personas que tienen como función el préstamo de dinero de manera inmediata por medio de una pagaré, bienes raíces o a través de cobros repetitivos y a corto plazo lo cuales se caracterizan por tener una tasa de interés muy por encima que la ofrecida por el mercado, esta modalidad de crédito es ilegal y peligrosa para la sociedad y es generador de más pobreza ya que no buscan generar soluciones constructivas en los consumidores y se ha convertido en un problema de tipo social. Por tal motivo es de vital importancia el fortalecimiento y regeneramiento de las instituciones financieras para que a su vez logren comprender las necesidades reales de los clientes quienes del mismo modo deben tener una mejor educación financiera que les permita realizar créditos para el mejoramiento de su calidad de vida.

1.3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En Colombia la población ha cambiado de manera gradual su pensamiento en cuanto lo que piensan de la estabilidad, porque si bien es cierto es una realidad inminente la escasa firmeza económica que se vive, es decir que el tener un empleo no garantiza la solidez económica para un hogar debido al oscilante equilibrio que hoy en día tienen las organizaciones sujetas a un mercado cada vez más exigente y desleal.

En otras palabras las personas han tenido que ser más recursivas para sostenerse ante los cambios económicos y laborales que vive el país con el incremento de los precios de la canasta familiar, el pequeño incremento del salario mínimo el cual “se evidencia que para el año 2012 el 6.15% de la población devengaban esa suma de dinero y lo que es más alarmante el 42.61% devengaban por debajo de lo que es considerado el dinero mínimo que se requiere para subsistir”⁸. Adicional se presenta un estado económico que respalda lo anteriormente dicho basado en “la tasa de desempleo que se presenta actualizada al mes de marzo de 2016 de 10,1% comparado a marzo de 2015 con el 8.9% con una variable de aumento del 1.2%. Así mismo en Marzo de 2016 la tasa de ocupación fue de 56.9% comparada con marzo de 2015 que fue de 58.2% tuvo una disminución del 1.3% pero si es confrontada con el comportamiento de marzo de 2007 con 50,4%, marzo de 2009 con 53.4% y marzo de 2011 con el 55,8%”⁹ se puede evidenciar que la tasa de ocupación se encuentra en aumento es decir que es mucho mayor el número de personas que se encuentran económicamente activas desempeñando labores con una empresa o de manera autónoma que es lo que concierne a esta investigación

Conociendo esta realidad es más sencillo comprender el panorama que presenta

⁸ TRABAJO, MINISTERIO DE. COLOMBIANOS CON SALARIO MINIMO. *COLOMBIANOS CON SALARIO MINIMO*. [En línea] [Citado el: 2016 de MAYO de 06.]

⁹ DANE, DEPARTAMENTO DEL. PRESENTACION DE LA TASA DE DESEMPLEO. *PRESENTACION DE LA TASA DE DESEMPLEO*. [En línea] [Citado el: 2016 de 05 de 06.]

gran parte de la población del porque tomar la decisión de trabajar de manera independiente buscando estabilizar su economía a través del recurso propio y quienes exploran la posibilidad de financiamiento a través de entidades bancarias que respalden su idea de negocio y les permita crecer, pero si bien es cierto no todas las instituciones financieras se encuentran en disposición de prestar sus servicios financieros a esta clase de mercado debido a la inestabilidad de los mismos exigiéndoles documentos muy complejos que no se encuentran al alcance de estos aspirantes.

A raíz de esto el Microcrédito se ha fortalecido cubriendo las necesidades de esta población en estado de vulnerabilidad ya que se caracteriza por la simplicidad de sus requisitos es decir que no exigen por lo general garantías reales que respalden la obligación financiera, la eficacia en el tiempo de trámite y los accesibles montos de dinero que se pueden brindar a los empíricos empresarios.

El Banco oficina Centro Palmira, siendo una entidad de microcrédito goza de todas estas características que tienen como fin atraer personas para la consecución de créditos, contando la Ciudad de Palmira con más de 497 pequeñas empresas sin tener en cuenta las que a diario se crean para el ofrecimiento de productos financieros, sin embargo este mercado de pequeñas empresas hacen fluctuante la estabilidad del banco debido a la representativa y amenazante deserción que se maneja ya que esta representa el número de personas que no están en disposición de realizar créditos indiferente del motivo que lo lleve a este estado.

En los últimos tiempos para el Banco oficina Centro este fenómeno ha sido motivo de controversias y ha encendido alarmas para la recuperación de dichos clientes presentando los siguientes datos

Tabla 1. Informe de Clientes

ANALISTAS	may-15			abr-16			VARIACION		
	CASOS	CLIENTES	\$	CASOS	CLIENTES	\$	CASOS	CLIENTES	\$
AFD	266	173	957.718.006	234	161	1.037.228.157	-32	-12	79.510.151
BOJ	259	165	1.066.666.433	233	153	1.179.097.118	-26	-12	112.430.685
CMX	268	185	837.160.407	228	158	847.994.851	-40	-27	10.834.444
DJK	265	167	851.231.151	214	141	1.094.246.319	-51	-26	243.015.168
GJJ	249	155	1.008.192.253	265	162	1.041.317.689	16	7	33.125.436
IAS	284	190	845.428.010	307	195	1.063.681.795	23	5	218.253.785
JYA	243	168	827.513.640	231	152	1.068.714.767	-12	-16	241.201.127
OPS	304	178	950.132.517	301	187	1.156.797.164	-3	9	206.664.647
ROO	319	206	1.047.843.804	295	195	1.122.172.496	-24	-11	74.328.692
VOE	314	217	1.144.027.067	301	202	1.221.948.041	-13	-15	77.920.974
TOTALES	2771	1804	9.535.913.288	2.649	1.706	10.833.198.397	-122	-98	1.297.285.109

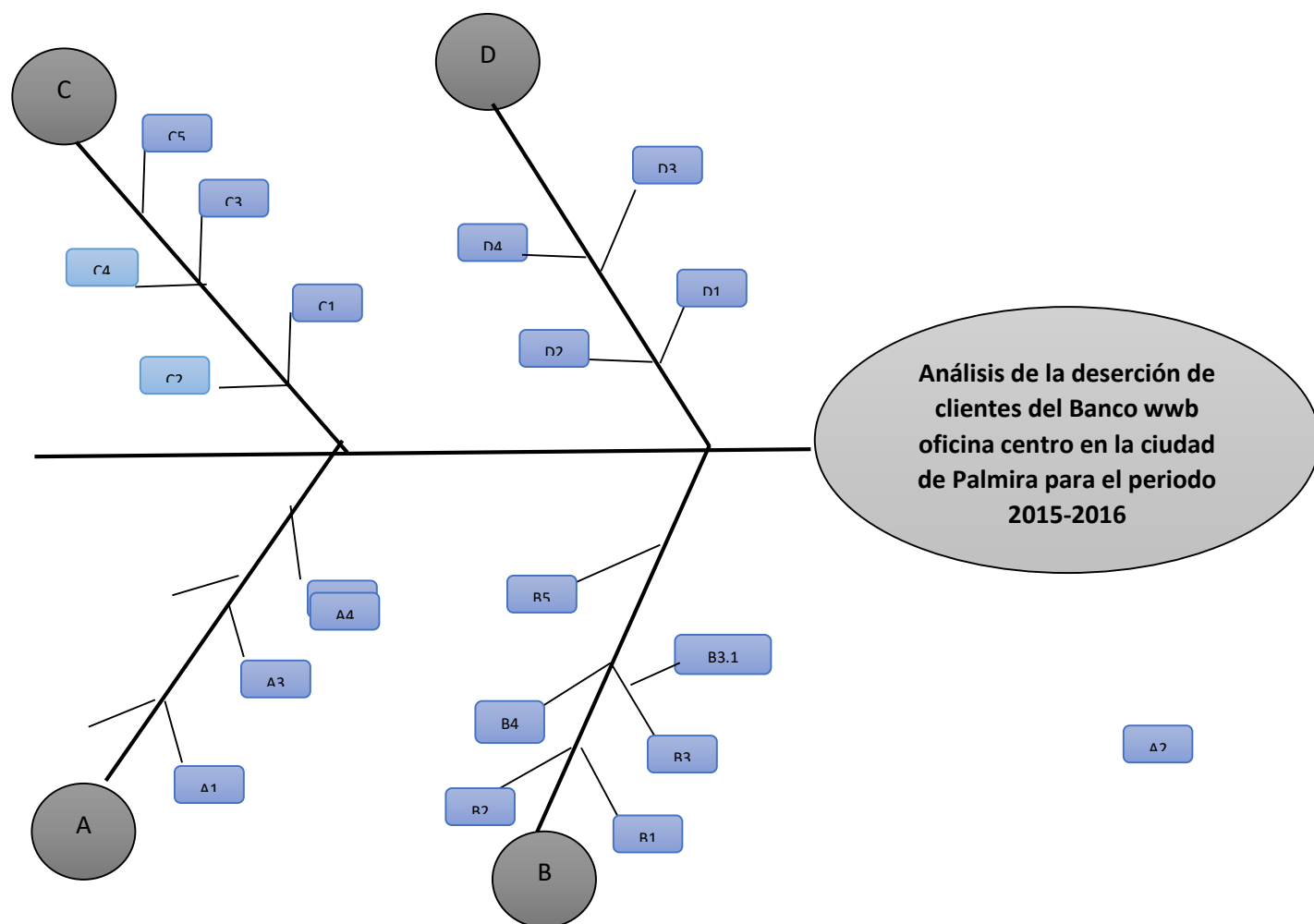
Fuente: Boletín informativo Banco oficina Centro

En la anterior tabla se ilustra de manera general a través de cifras exactas el diagnostico que presenta la oficina Palmira Centro, se presentan 10 carteras con una meta de colocación mensual total de \$1.086.939.451, cada una de ellas tiene un número de casos que si es comparado frente al número de clientes se puede observar que se otorga más de un crédito a un solo cliente lo que podría estar generando automáticamente un sobreendeudamiento, adicional a esto el riesgo de cada cartera se analiza a través del valor total de la misma comparado con su número de clientes y así se determina el monto promedio que se otorga en crédito a una persona; por ejemplo, la división del valor total de la cartera vigente de la oficina frente al número total de clientes da un monto promedio de \$ 5.285.982 lo que significa que aproximadamente este es el monto mínimo que se está otorgando

por cliente, lo que implica un notable riesgo de morosidad ya que el microcrédito atiende personas con negocios totalmente informales, muchos de ellos con negocios muy pequeños y empíricos en su totalidad, donde es administrado por lo general por la misma familia y son la única fuente de ingreso de todo un núcleo familiar.

Por último se analiza la deserción de casos comparando el mes de mayo del año 2015 frente al mes de abril de 2016 teniendo en cuenta las variables de deserción de casos en la que se puede notar una variación de 122 casos es decir que se está otorgando menos créditos porque hay una pérdida de aceptación de los clientes y por último se detalla la deserción en número de cliente en donde lo que ha transcurrido de mayo de 2015 a Abril de 2016 existe una pérdida de 98 usuarios, debido a que el banco ha perdido credibilidad entre sus clientes ya que las personas no desean tener más vínculos con la entidad por diferentes causas, ya sea por tasa de interés, mejor servicio al cliente en otras entidades, atienden la necesidad del usuario en el momento oportuno, la morosidad de los clientes implica una rechazo por parte del banco y también es causa de deserción entre otros, la suma de estas causas lleva a la riesgosa deserción de clientes que perjudica en su totalidad al banco, se puede decir que prácticamente se ha ido la mitad de clientes de una cartera lo que significa que negocio ha ido sufriendo un debilitamiento porque es el desaparecimiento del negocio a través del tiempo.

1.4. ESQUEMA CAUSA-EFECTO



*Fuente: Los autores.

A. CASTIGOS POR INCURRIR EN MORA

A.1 Terminó el negocio

A.2 Por enfermedad de cliente

A.3 Por calamidad

A.4 No tiene voluntad de pago

A.5 Mal análisis financiero

B. COMPETENCIA

B.1 Mejor publicidad por parte de la competencia

B.2 Mejores tasas de interés

B.3 Falta de productos crediticios por parte del Banco oficina Centro

B.3.1 Nicho de mercados en el que el Banco oficina Centro no puede ingresar por escasez de producto

B.4 Competencia agresiva en la captación de clientes (Compra de Cartera, TDC sin cuota de manejo)

B.5 Flexibilidad en procesos para brindar créditos a clientes preferenciales

C. NO HAY RENOVACION DE CRÉDITO

C.1 Por enfermedad

C.2 Por calamidad

C.3 Por término del negocio

C.4 Porque no tiene un proyecto en que utilizar el crédito

C.5 Traslado de Ciudad

D. SERVICIO AL CLIENTE

D.1 No se brinda una asesoría de calidad al cliente

D.2 Pérdida de la credibilidad

D.3 Mal atención por parte del colaborador

D.4 Exceso de Burocracia en el momento de tramitar créditos con excepción especial

1.5. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuáles son los niveles de deserción de clientes del Banco oficina Centro para el Periodo 2015-2016?

- ¿Cuáles son los niveles de deserción del Banco oficina Centro Palmira en los últimos años?
- ¿Cuáles son las causas de la deserción de clientes del Banco oficina Centro Palmira o para el periodo 2015-2016?
- ¿Qué herramientas se pueden implementar para disminuir los niveles de deserción en la oficina Palmira centro?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los niveles de deserción de clientes del Banco Oficina Centro Palmira así como sus causas y posibles acciones.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer niveles de deserción del Banco Oficina Centro Palmira a través del tiempo de funcionamiento de la entidad.
2. Identificar las causas de deserción de clientes del Banco oficina centro en la ciudad de Palmira en el periodo 2015- 2016.
3. Proponer posibles alternativas de solución para disminuir los niveles de deserción del Banco oficina Centro Palmira.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEORICO

Se proporcionará los fundamentos teóricos en los que está basada esta investigación y que sea el punto de partida de los temas a tratar para su comprensión.

Se iniciara con la descripción de las 5 fuerzas de Michael Porter como marco de referencia para analizar la estrategia de competitividad del Banco y su situación actual en el mercado, complementando brevemente con la teoría de segmentación y sus variables.

3.1.1. ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo con Michael Porter¹⁰, se analizará las cinco fuerzas para describir la situación actual del Banco y cómo influyen en la deserción de clientes.

Las fuerzas descritas por Porter son : la lucha entre los competidores actuales en el sector y unas externas como, poder de negociación de los competidores, poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. El conocer y determinar las fuerzas constituye el marco de referencia para la elaboración del proyecto.

3.1.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Un nuevo competidor siempre trae consigo nuevas capacidades, deseo de participación de mercado. La gravedad de esta amenaza radica en las barreras de entrada; fundamentalmente son seis obstáculos los que pueden dificultar la entrada, los cuales son: economías de escala, diferenciación de producto (marca y lealtad), necesidades de capital, desventajas de costos por curvas de aprendizaje, acceso a canales de distribución y políticas de gobierno.

¹⁰Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York: The Free Pres.

3.1.1.2. Poder de proveedores y compradores

El poder de los proveedores en un sector puede permitir que la negociación sobre los aumentos de precios o reducción de la calidad de los bienes y servicios exprese la rentabilidad, si el sector es incapaz de trasladar estos costos al cliente final. Asimismo, los clientes pueden forzar la baja de precios o el aumento de la calidad o solicitar mejor servicio con la consiguiente pugna entre los competidores en detrimento de los beneficios del sector.

Un grupo de proveedores es poderoso si está dominado por pocas empresas, si son especializados, si el producto es único o no tiene sustitutos, si los proveedores son potenciales integradores hacia delante y si el sector no es un cliente importante del grupo.

El grupo de compradores es poderoso cuando hacen compras concentradas o en grandes volúmenes; cuando los productos son genéricos; cuando lo que compran es un componente de un producto final y es parte significativa del costo; cuando la rentabilidad es baja; cuando el sector no es importante para los compradores y no supone ahorros para el grupo y cuando los compradores pueden hacer una integración hacia atrás.

3.1.1.3. Productos sustitutivos

Limitan las posibilidades de un sector ya que establecen un techo a los precios de venta. La combinación calidad–precio que ofrecen los sustitutivos limita la capacidad de beneficios del sector en la medida que ésta aumenta.

3.1.1.4. Competencia

La rivalidad de los competidores actuales se manifiesta en la consecución de una posición en el sector, utilizando diferentes tácticas como precios, nuevos productos o programas publicitarios. La intensidad de la competencia depende de una serie

de factores: competidores numerosos y de igual tamaño, sectores de crecimiento lento, productos sin diferenciación, costos fijos elevados o productos perecederos, incrementos de capacidad de gran envergadura, impedimentos numerosos para abandonar el sector y rivales con distintas estrategias.

3.1.2. ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM)

CRM representa en la práctica la creación de un sistema que permita conservar la fidelidad de las personas¹¹.

De acuerdo con Robert Thompson, fundador y presidente de Front Line Solutions Inc., CRM es la estrategia de negocios para seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. Se necesita que exista una filosofía de negocios centrada en el consumidor y una cultura que dé un soporte efectivo a los procesos de marketing, ventas y servicios¹².

Su objetivo es:

- Identificación de clientes.
- Optimizar los procesos comerciales.
- Generar y retener relaciones generando el mejor servicio posible.
- Proveer información necesaria a los colaboradores de sus clientes.

¹¹ Greenberg, P. (2003). Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes (1ª ed.). España: McGraw Hill.

¹² ibíd.

Grafico 6. Perspectivas del CRM

PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN
FILOSÓFICA (Fairhurst, 2001; Piccoli et al., 2003)	El CRM se centra en construir y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Toda la organización debe tener al cliente como principal referencia.
DE PROCESO (Grönroos, 2000; Reinartz et al., 2003)	El CRM se centra en el carácter dinámico y evolutivo de las relaciones con los clientes.
CAPACIDAD (Peppers et al., 1999)	Los recursos y las capacidades de la organización y su explotación son imprescindibles para lograr ventajas competitivas.
TECNOLOGÍA (Shoemaker, 2001; Gefen y Ridings, 2002)	El CRM es un recurso imprescindible ya que permite recoger y almacenar datos para construir y difundir conocimiento por toda la organización
ESTRATEGIA (Kracklauer et al., 2001; Adenbajo, 2003)	Considera de forma agregada las otras perspectivas, centrándose además en el Customer Lifetime Value (CLV)

Fuente: Zablah et al. (2004)

Para el desarrollo efectivo de las estrategias y perspectivas del CRM se requiere de la inversión en tecnología por lo que es muy importante tener un software “el software es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora”¹³. El CRM al manejarse actualmente por un aplicativo es indispensable el que esté soportada por el mismo.

Dentro del CRM una de las funciones vitales y la cual es enfoque que muchos usuarios del mismo le dan, es uso de este modelo para la retención y sostenimiento de las relaciones comerciales con sus clientes. “el uso se orienta a encontrar y atraer nuevos clientes, retener y potenciar a los actuales, recuperar a antiguos clientes, mejorar los procesos de atención y optimizar las campañas de marketing. El funcionamiento está plenamente orientado hacia el cliente con un objetivo claro de mantener una relación personalizada y estrecha entre este y la empresa, y diagnosticar sus necesidades y gustos para así poder realizar una labor comercial adecuada a cada uno de ellos.”¹⁴

¹³ Definición RAE “Software” [En Línea]. Citado el: 17 de Marzo 2016.

¹⁴ Ibíd.

3.1.3. TEORIA BANCA DE LOS POBRES

El modelo creado por Muhammad Yunnus denominado “Banco de los pobre”, logrando el éxito en Bangladesh, el cual rompe con paradigmas y teorías financieras de la banca tradicional, cabe decir que el microcrédito es un término no usado sino hasta 1970. Actualmente el modelo crediticio para la población se basa en el respaldo financiero que se tenga las garantías para el mismo. Por lo que dentro del modelo convencional de crédito, los pobres no tienen acceso a este sistema, de acuerdo a esto Muhammad se enfocó para su Banco “Ya que priva de esta manera a más de la mitad de la población mundial de los servicios bancarios”¹⁵ basados en este argumento se quiere reconocer al crédito como un derecho fundamental para sus usuarios, rompiendo el modelo actual de los bancos. Para el Grameen Bank la prioridad es el acompañamiento y asesoría para esta población, determinando así un modelo dirigido a la lucha contra el desempleo, pobreza.

En relación con lo mencionado, el modelo de banca de los pobres está dirigido a generar responsabilidades de carácter económico a los más pobres, con el fin de lograr el sostenimiento diario, sientan que pertenecen al sistema y se sienta motivados con el fin de salir de su situación actual, brindando así una posibilidad de crecimiento para dichos usuarios, Muhammad Yunnus fue ganador de un nobel de paz, por este modelo de banca hecho el cual comparte este mensaje “No se niega al empresario el derecho a ganar utilidades pero se le fundamenta en el deber de crecer y generar oportunidades en todos los sectores de la sociedad” ¹⁶

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

3.2. MARCO LEGAL

El mercado de microcrédito se gesta a partir del apoyo por parte del gobierno con la ley 590 del 2000 basada según su artículo 1 literal a. “Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;” dicho artículo promueve la creación de pequeñas empresas lo que genera un beneficio para el microcrédito enriqueciendo el nicho de mercado.

Al igual que hay leyes que promueven la creación de empresas y benefician el microcrédito, también existen leyes basadas en la regulación de entidades financieras, cuyo órgano es el encargado de velar por el cumplimiento de la ley en cuanto Al Estatuto Orgánico del Sistema Financiero establece:

1. Estructura del sistema financiero: Las entidades que conforman el sistema financiero son los Establecimientos de crédito, sociedades de servicio financiero, sociedades de capitalización, entidades aseguradoras e intermediarios de seguros y reaseguros
2. Establecimientos bancarios: “Se consideran establecimientos de crédito las instituciones financieras cuya función principal consista en captar en moneda legal recursos del público en depósitos, a la vista o a término, para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito.”¹⁷

Dentro de estos establecimientos se encuentran:

- Establecimientos Bancarios

¹⁷ ESTATUTO ORGANICO DEL SISTEMA FINANCIERO. [En línea] 02 de ABRIL de 1993. [Citado el: 2016 de JULIO de 03.]

- Corporaciones Financieras
- Corporaciones de Ahorro y Vivienda
- Compañías de Financiamiento Comercial
- Cooperativas Financieras

El banco oficina Centro se encuentra bajo la figura de establecimiento bancario dado que realiza captación de moneda para emplearla en movimientos activos de crédito en nuestro caso son créditos a Microempresarios a través de la captación de dinero por medio de productos como cuentas de ahorro y CDT's

3. Sociedades de servicio financiero: tales sociedades tienen el perfil de instituciones financieras y se dividen según su clase en sociedades que estén bajo este estatuto como los almacenes generales de depósito, las sociedades fiduciarias, las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantías, y las sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales.
4. Sociedades de Capitalización: “ Las sociedades de capitalización, son instituciones financieras cuyo objeto consiste en estimular el ahorro mediante la constitución, en cualquier forma, de capitales determinados, a cambio de desembolsos únicos o periódicos, con posibilidad o sin ella de reembolsos anticipados por medio de sorteos.” ¹⁸
5. Entidades Aseguradora e Intermediarios: Se componen de compañías y cooperativas de seguros y reaseguros. Siendo los primeros todos aquellos corredores, las agencias y los agentes en la que su función es abalada por el presente estatuto y definiendo también los intermediarios de reaseguro

¹⁸ ESTATUTO ORGANICO DEL SISTEMA FINANCIERO. [En línea] 05 de ABRIL de 1993. [Citado el: 03 de JULIO de 2016.]

como los corredores de reaseguro.

3.2.1. CAPITULO II Establecimientos Bancarios

El Banco oficina Centro se enmarca dentro del Capítulo II, Artículo 6, numeral 1 definiendo así que es un establecimiento bancario, clasificado en la Banca Comercial la cual es “un establecimiento que hace el negocio de recibir fondos de otros en depósito general y de usar éstos, junto con su propio capital, para prestarlo y comprar o descontar pagarés, giros o letras de cambio.” ¹⁹

Se puede determinar entonces que a través del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero se regulan las entidades bancarias, siendo vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y dedicando el capítulo II para su análisis estableciendo las operaciones autorizadas, inversiones autorizadas, otras inversiones admisibles como también prohibiciones y limitaciones. Según el artículo 2 del Decreto 919 del 31 de marzo de 2008 se entiende el Microcrédito como “el constituido por las operaciones activas de crédito a las cuales se refiere el artículo 39 de la Ley 590 de 2000, a las normas que la modifiquen, sustituyan a adiciónen, así como las realizadas con microempresas en las cuales la principal fuente de pago de la obligación provenga de los ingresos derivados de su actividad.” ²⁰

Adicional, el deudor no puede exceder un nivel de endeudamiento en cuanto a saldo de obligaciones vigentes superiores a los 120 SMLV, entendiendo obligaciones vigentes todas aquellas operaciones financieras o comerciales que estén a cargo del deudor excepto los créditos hipotecarios. También el artículo 39 de la ley 590 del 2000 autoriza a las entidades de microcrédito el cobro de la comisión mi pyme remunerando así la asesoría especializada al microempresario “ autorizase a los

¹⁹ ESTATUTO ORGANICO DEL SISTEMA FINANCIERO. *ESTATUTO ORGANICO DEL SISTEMA FINANCIERO*. [En línea] 05 de ABRIL de 1993. [Citado el: 03 de JULIO de 2016.]

²⁰ PUBLICO, MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PUBLICO DECRETO 919. [En línea] 31 de MARZO de 2008. [Citado el: 03 de JULIO de 2016.]

intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial, para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de Microempresa, no repuntándose tales cobros como intereses, para efectos de lo estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990. Con los honorarios se remunerará la asesoría técnica especializada al microempresario, en relación con la empresa o actividad económica que desarrolle así como las visitas que deban realizarse para verificar el estado de dicha actividad empresarial; y con las comisiones se remunerará el estudio de la operación crediticia, la verificación de las referencias de los codeudores y la cobranza especializada de la obligación.”²¹En cuanto al cobro de honorarios y comisiones se especifica en la resolución 01 del 07 de marzo del 2007 del Consejo superior de la microempresa que “Para créditos inferiores a cuatro (4) salarios mínimos mensuales legales vigentes, los honorarios y comisiones de que trata el artículo 39 de la Ley 590 de 2000, no podrán superar la tarifa de 7.5% anual sobre saldo del crédito” y “Para créditos iguales o superiores a cuatro (4) salarios mínimos mensuales legales vigentes, los honorarios y comisiones de que trata el artículo 39 de la Ley 590 De 2000, no podrán superar la tarifa de 4.5% anual sobre saldo del crédito” ²²

²¹ COLOMBIA, CONGRESO DE. LEY 590 DEL 2000. [En línea] 10 de JULIO de 2010. [Citado el: 03 de JULIO de 2016.]

²² EsicMarke. “Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y desercion de clientes en Malasia: Valoración de los factores moderadores”. “Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y desercion de clientes en Malasia: Valoración de los factores moderadores”. [En línea] [Citado el: 30 de Mayo de 2016.]

3.3. MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente marco se especificarán aquellos conceptos que se consideran claves en el desarrollo de este proyecto y términos utilizados en el banco Oficina Centro:

- Activo fijo: Son aquellos bienes tangibles e intangibles que hacen parte de los medios de trabajo de la organización, por lo general son de difícil circulación por ejemplo equipos de tecnología, maquinaria, camiones, estantes etc.
- Análisis financiero: Estudio general donde se analiza las entradas y salidas de dinero, para determinar la liquidez de un negocio
- Captación de dinero: hace referencia a los medios utilizados para generar ingreso de dinero al banco el cual es utilizado para generar operaciones crediticias, los medios empleados para ello son la cuentas de ahorro, CDT's y pagahorro.
- Cartera: Es el monto total de créditos otorgados a un respectivo número de clientes
- Castigos: Estado de una cartera en el que se provisiona un monto de créditos en mora los cuales se consideran pérdidas para la entidad financiera
- Comisión mi pyme: Es la remuneración atribuida en beneficio de los bancos de microcrédito debido a la asesoría especializada que se da al microempresario como también la llamada de referencias y la cobranza especializada que en algún momento deba intervenir, es decir que el cobro de comisión mi pyme se da por realizar operaciones crediticias.
- Deserción de clientes: En el banco oficina Centro se refiere a la ausencia de clientes en la cartera, es decir clientes que han decidido no tomar nuevamente crédito en la organización
- Inyección de capital: Hace referencia a la inversión de materia prima o

inventario necesario en un negocio para finalmente obtener ganancias

- Microcrédito: Es un producto crediticio que tiene como naturaleza el préstamo a personas naturales o jurídicas que tengan en su poder una unidad de negocio capaz de realizar el pago de una obligación financiera
- Morosidad: Estado de la cartera en el que se encuentran obligaciones de crédito vencidas
- Pagahorro: Es uno de los métodos empleados por el banco para generar captación de dinero a través del pago mensual de la cuota de crédito, y en dicha cuota se encuentra un componente de ahorro que genera un ingreso adicional de dinero a la organización
- Renovación de crédito: Es aquella operación crediticia en el cual se presta un monto de dinero en base a una obligación que supere el 60% de cancelación vigente, realizando así un crédito de igual o mayor valor al saldo que permita cancelar automáticamente la obligación actual.
- Sobreendeudamiento: son todas aquellas obligaciones contraídas que superan las entradas de una fuente de dinero
- Tasa de interés: hace referencia a un valor porcentual aplicado en un capital o crédito

4. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

4.1. Tipo de estudio: Estudio explicativo

Este proyecto de investigación va encaminado a identificar y analizar variables que den respuesta al tema evaluado. Recolectando información necesaria para identificar, clasificar, y relacionar las causas que propongan teorías de aprendizaje que den solución a los interrogantes de este proyecto.

Por tal motivo se considera necesario utilizar un tipo de estudio explicativo que utilice herramientas que orienten a la comprobación de hipótesis causales que en nuestro caso está basado en la deserción de clientes, es decir la confrontación del problema a través de técnicas tales como la encuesta que permitan verificar las variables que darán finalmente un dictamen al proceso investigativo.

4.2. Método: Deductivo

Se emplea una técnica de investigación de tipo Deductivo, ya que a través del universo se identifican variables correlacionadas al mismo encargadas de constatar la hipótesis del proyecto basados en la información de los resultados del Banco oficina Palmira para el periodo de la investigación.

4.3. Muestreo Aleatorio Simple

El muestreo aleatorio se realizará en base a la tabla No. 1 que relaciona el número de clientes del Banco Oficina centro, de la cual nos da una población base de 98 clientes esto teniendo en cuenta la diferencia de clientes del año 2015 a 2016. La fuente de investigación se basa en la información suministrada por el Banco oficina centro para el periodo que se realizó la investigación.

$$n = \frac{98 \pm 0,5^2 \pm 1,96^2}{0,05^2(98-1) + 0,5^2 \pm 1,96^2} = 78$$

4.4. ENCUESTA

Por favor dedique unos minutos para diligenciar la siguiente encuesta sobre la deserción de clientes en el banco oficina Centro que busca determinar los mecanismos necesarios para identificar los niveles de deserción de dicha entidad.

Nombre (Opcional):

Sexo:

Nombre del Negocio:

Actividad Económica: comercio ____ Industria ____ servicios ____

Especifique: _____

Tamaño de la Empresa: Microempresa ____ Pequeña Empresa ____

Mediana Empresa: ____

Barrio: _____ / Estrato Socioeconómico:

1. ¿Cuál fue el destino del crédito?
 - A. Inyección de Capital
 - B. Activo fijo
 - C. Libre inversión ¿Cuál?

2. Adicional al crédito, ¿obtuvo servicios de CDT'S o cuentas de ahorro?
¿Cuál? _____ de ser positiva la respuesta califique de desde
deficiente hasta excelente la calidad del producto ofrecido.
 - A. Deficiente
 - B. Insuficiente
 - C. Aceptable
 - D. Sobresaliente
 - E. Excelente

3. ¿Cuánto tiempo tuvo usted créditos con el banco oficina Centro?
- A. 1-2 años
 - B. 3-6 años
 - C. 7- 10años
 - D. Mayor a 10 años
4. Cuáles fueron las causas por las cuales no renovó su crédito con el banco oficina Centro
- A. Terminación del negocio
 - B. Incurrencia en mora
 - C. Tasa de interés alta
 - D. Líneas de crédito inadecuadas a la necesidad
 - E. Ofrecimiento de crédito en otras entidades
 - F. Traslado a otra ciudad
 - G. OTRA CUAL _____
5. ¿En caso de haber incurrido en mora cuales fueron las causas?
- A. Terminó el negocio
 - B. Por enfermedad del cliente o pariente del núcleo familiar
 - C. Le prestaron más de lo que podía pagar
 - D. Otro. ¿Cuál?
6. ¿En qué año terminó su obligación financiera en el banco oficina Centro?
- A. 2013
 - B. 2014
 - C. 2015
 - D. 2016
 - E. Otro, ¿cuál?
7. Califique de 1 a 5 el nivel de satisfacción general con el Banco oficina Centro, siendo
- A. 1= Deficiente

- B. 2= Aceptable
- C. 3= Bueno
- D. 5= Muy bueno

Si la calificación es 1 o 2 indique brevemente su insatisfacción:

- 8.Cuál de las siguientes alternativas opina usted que el banco debe tener en cuenta para que los usuarios decidan adquirir nuevamente crédito
 - A. Nuevos productos en su portafolio de servicios
 - B. Mejoramiento en la tasa de interés
 - C. Servicio al cliente de mayor calidad
 - D. Procedimiento de cobranza más amigable
9. ¿Actualmente en que entidad financiera tiene el crédito?
 - A. Banco de Bogotá
 - B. Banco Mundo Mujer
 - C. Bancamía
 - D. Fundación de la Mujer
 - E. Otro ¿Cuál?
10. En caso de tener crédito en otra entidad financiera cual fue el motivo por el cual tomó la decisión?
 - A. Mejor publicidad por parte de la competencia
 - B. Mejores tasas de interés
 - C. Trámite más ágil y sin tanto papeleo
 - D. Falta de productos crediticios por parte del Banco
 - E. Le prestaron en el Banco una asesoría de baja calidad
11. Si el banco le hiciera una nueva propuesta de crédito usted:
 - A. La aceptaría porque considera que el banco quiere apoyar sus proyectos como microempresario
 - B. No aceptaría porque la entidad no cumple con sus expectativas como independiente

C. Lo analizaría detalladamente para tomar futuramente una decisión

12. Si el banco le pidiera autorización para enviar información mensual sobre ofertas de crédito usted diría:

A. Si, probablemente puedo adquirir un crédito

B. No, definitivamente no quiero obtener créditos con el Banco oficina Centro

C. Tal vez, según la necesidad de invertir

D. Me es indiferente

5. CAPITULO I: NIVELES DE DESERCIÓN DEL BANCO OFICINA CENTRO A TRAVÉS DEL TIEMPO

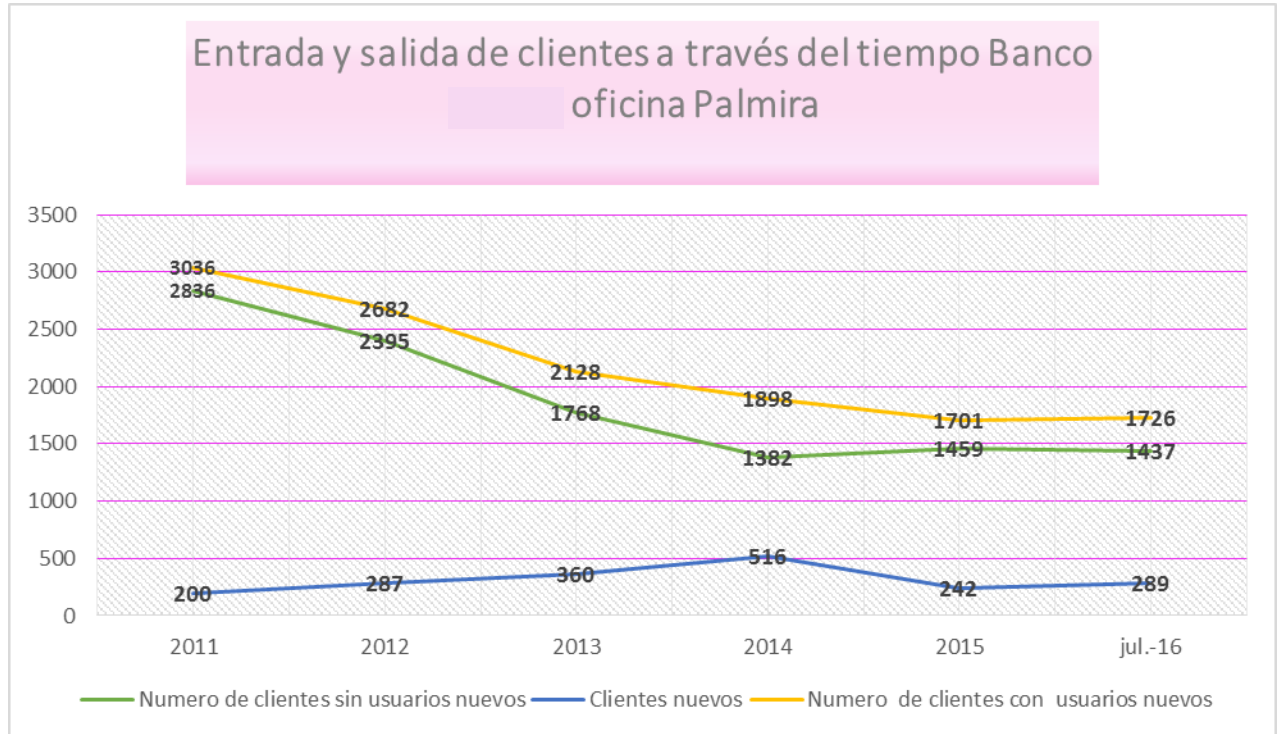
Se podría pensar que en tiempos anteriores la tendencia de la población era de conservar un vínculo de fidelización entre proveedor y cliente, el cual era inquebrantable dado que las personas tenían desconocimiento sobre el mundo financiero; tasas de interés, productos crediticios, plazos entre otros. Analizando las circunstancias se llega a la conclusión de que las entidades financieras de microcrédito más concretamente el Banco oficina Centro gozaba de un notable acogimiento del mercado dado que las personas se casaban con la entidad ya que les daba solución a sus inconvenientes monetarios y no exigían requisitos dispendiosos al realizar una solicitud financiera, los requerimientos de la entidad frente al resto de la competencia como Banco de Bogotá, Bancolombia entre otros eran considerablemente bajos lo cual colocaba en ventaja al establecimiento financiero, generando así una aceptación inmediata de los consumidores a la hora de realizar una negociación con la compañía, puesto que el interés principal del cliente es obtener un beneficio monetario sin cuestionar las otras variables, es decir que si la tasa de interés es un poco alta frente a su capacidad de pago, el consumidor simplemente accederá a aumentar el plazo de la obligación financiera sin importar si al final del tiempo el pago es mayor por el aumento de intereses, cuando la lógica financiera radicaría en consultar otras opciones de crédito que le permitan beneficiar su economía, por medio de este rápido análisis se podría deducir que la fidelización de los usuarios se debe a la ausencia de educación financiera, aunque en tiempos actuales las grandes plataformas financieras están siendo menos parcos con las personas que no desarrollan una actividad formal y ven con mejores ojos el negocio del microcrédito evidenciando un mercado potencial por atender, adicional, se han creado un número ilimitado de empresas informales o en algunos casos personas naturales, con el ánimo de realizar toda clase de créditos que tiene como característica principal una tasa de interés superior y a su vez informalidad y agilidad en el trámite, generando un estado de confort para

las persona interesadas en adquirir un crédito para suplir sus necesidades y debilitando la compañías legalizadas para esta actividad, como lo ilustra Porter en la siguiente frase “ un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos productos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo”²³ esto es conocido como entrada de productos sustitutos encargados de prostituir el precio del producto y generando una desventaja para el banco dado que aunque no compiten en precios, si facilitan dinero a personas que cumplen muchas veces con un perfil de admisión para solicitar crédito en una entidad financiera, generando esto un factor de riesgo dado que un sobreendeudamiento de la población independiente provocando el auge de desestabilidad en el campo del microcrédito, entonces se evidencia la toma de decisiones por parte del cliente sobre que prefiere entre la competencia, según porter “ a mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios”²⁴ ya no son sus entidades quienes imponen las condiciones del crédito, ya son sus clientes los encargados de tomar decisiones sobre ofertas que realmente le generen bienestar, en el siguiente cuadro se puede ilustrar más claramente la transición de del comportamiento del mercado del microcrédito del banco oficina Centro.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

Grafico 7. Entrada y salida de clientes.



*Fuente: Boletín informativo Banco oficina centro.

En la anterior grafica se constata el declive del número de clientes a través del tiempo, en donde se revela una cifra que resulta alarmante para el manejo de una cartera de clientes donde paulatinamente los usuarios han decidido en la mayoría de sus casos de renunciar a la posibilidad de escoger a la entidad como su aliado financiero teniendo así en el año 2011 un numero de 3.036 usuario totales en la entidad y la fecha presentando un acumulado de 1.726 clientes, siendo esto una cifra alarmante para la compañía dado que la cantidad de clientes determina la existencia de la compañía en el paso del tiempo, se puede suponer entonces que según la tendencia presentada, el banco sufre la posibilidad de desaparecer debido al déficit que tiene en número de clientes dispuestos a obtener servicios crediticios con la entidad, adicional el indicador de clientes nuevos no es lo suficientemente representativo para contrarrestar la tendencia de deserción presentada, como se observa en la gráfica del año 2011 a julio del presente año el número de clientes

que se han retirado es de 1.399, al ejecutar planes en el área comercial se logra captar clientes nuevos quienes logran contrarrestar un poco el impacto de la cifra nombrada anteriormente y representando en el momento una pérdida de 1.310 clientes, es decir que se ha logrado una recuperación de 89 personas en lo corrido del tiempo pero es una cifra que no genera bienestar a la organización porque limita el mercado de la empresa con menos clientes dispuestos a obtener crédito .

Por otra parte, se considera la estrategia de recuperación de clientes como una acción que no se encuentra lo suficientemente elaborada para atraer mercado nuevo, en otras palabras ¿Qué ventajas y oportunidades puede ofrecer la organización a una persona que lleva a cabo una actividad como independiente?, para poder resolver esta pregunta es necesario que el banco implemente una logística creativa de la cual carece en el momento que logre satisfacer los requerimientos del mercado potencial, ya que la entidad continua tratando de mejorar sus indicadores en clientes nuevos realizando aún procesos impuestos desde la alta gerencia, procesos que han sido implementados hace mucho tiempo y que en el momento ya no se consideran efectivos para conseguir nuevos usuarios en la entidad, se deduce entonces que el banco carece de un plan contingencia dispuesto a dar respuesta al fenómeno de deserción de la compañía ya que continúa utilizando procedimientos antiguos para la solución de problemas cuando ya es claro que el plan utilizado para atraer clientes del año 2011 no funciona de la misma manera en el año 2016, dado que la aceptación de las personas es menor debido al sin fin de métodos por los cuales pueden obtener dinero.

A partir de esto se puede realizar un diagnóstico de las 5 fuerzas de Michael Porter implementado en la entidad financiera para determinar el grado de competitividad que tiene el banco en este momento, planteado de la siguiente manera:

5.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Dado que el microcrédito ha dado muy buenos resultados aunque su perfil de riesgo es muy alto ya que se otorgan crédito que no están respaldados por una garantía real que comprometa el pago de la obligación, es decir que a los usuarios se les facilita dinero basado en la buena fe de las personas, ha tenido un buen acogimiento por parte de los clientes potenciales, llamando la atención de nuevas plataformas que se crean con el ánimo de realizar las mismas funciones de crédito micro empresariales “las entidades del sector de las micro finanzas afrontan una penetración creciente de otros proveedores de créditos para personas y microempresas como bancos especializados y organizaciones no gubernamentales (ONG).” En este texto se puede evidenciar la competencia que se genera en el mercado del micro finanzas y que pueden ser una de las posibles causas de pérdida de clientes para el banco.²⁵

5.2. La rivalidad entre competidores:

Debido al gran número de competidores que hay en el mercado, cada empresa genera sus estrategias para atraer clientes, se puede encontrar organizaciones que realicen crédito después de tres meses de creación en el negocio, mientras que el BANCO genera crédito a partir de un año después de la creación del negocio, estas pequeñas diferencias pueden generar grandes desbalances en el tema de atracción de clientes de nuevos ya que comparada la gráfica anterior se puede analizar que él aunque desde el 2011 a la fecha exista un aumento de 89 clientes nuevos, no son lo suficiente para solventar el número de clientes que se han retirado de la entidad que se calculan en 1.399 clientes desde el año 2011 a julio de 2016, y la falencia de clientes nuevos se debe en gran parte al rechazo de la política por parte del usuario dado que no cumplen con el tiempo establecido en el negocio, la competencia es más flexible frente a la información de la centrales de riesgo en donde pueden otorgar crédito aunque la persona haya tenido problemas con su comportamiento de pago y otra de las causas es

²⁵ El Tiempo. “Microcrédito en Colombia”. [En línea] [Citado el: 12 de Octubre de 2016.]

el monto solicitado por el posible cliente que puede pasar el límite de tolerancia frente al monto que el BANCO puede otorgar comparado con otras entidades.

5.3. Poder de negociación de los proveedores:

Si bien es cierto, el BANCO tiene un fondeo para poder captar dinero y así realizar créditos. Dicho fondeo se da a partir de productos que impliquen captación de dinero; cuentas de ahorro, CDT's, y pagahorro que es el producto creado por el BANCO para su autofinanciación, los beneficios que se obtienen frente a esto es el crecimiento en clientes, es una fuente de fondeo efectiva, genera fidelización y marca una diferenciación frente a la competencia. A continuación se presenta la información concerniente a como está operando el BANCO su autofinanciación:

Tabla 2. Cumplimiento de presupuesto en clientes y saldos
Enero-junio 2016

Clientes: (Nro. de clientes persona natural de cuentas de ahorro activo y CDT's)

PRESUPUESTO	117,115	182,935	188,837	195,000	201,627	207,568
REAL	172,661	177,117	180,040	185,692	190,938	198,088
%CUMPLIMIENTO	97,5%	96,8%	95,3%	95,2%	94,7%	95,4%

Saldo

CUENTA DE AHORRO						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PREUPUESTO	62,594	62,512	62,915	66,537	69,755	73,800
REAL	70,018	70,788	71,918	73,780	76,363	76,840
% CUMPLIMIENTO	111.86%	113.24%	114.31%	110.89%	109.47%	104.12%

*Fuente: Boletín informativo Banco oficina Centro

En la anterior gráfica se puede evidenciar que las metas que tiene al BANCO frente al cumplimiento se ajustan, es decir que en gran parte se cumple con el objetivo de fortalecer la fuente de fondeo de la entidad.

Se tiene entonces que el número de clientes de ahorro es de 435.765 usuarios con un número de cuentas de ahorro de 460.076, frente a estas cifras se puede deducir que un cliente puede tener más de una cuenta de ahorro, adicional se presenta un saldo de captación de ahorro de \$76.840 millones realizando un ahorro aproximado de \$176.333 por cliente. El número de CDT's es de 9.763 y el saldo de captación de este producto es de \$ 380.437 millones de pesos aproximadamente, un valor estimado de \$38.967.223 por cdt apertura con un crecimiento en clientes de ahorro de 8.56% de enero a junio. Toda esta información demuestra que el BANCO se encuentra fuerte en cuanto a proveedor del servicio dado que ellos se solventan semiautomáticamente por medio de un fondeo a través de productos que permiten generar recursos para otorgar créditos a los microempresarios colombianos.

5.4. Poder de negociación de Compradores:

Dentro del diagnóstico hecho tanto internamente como lo evidenciado en las encuestas realizadas, se pudo observar que los clientes en su mayoría se encuentran satisfechos con el servicio brindado pero al momento de solicitar un nuevo servicio crediticio se ven en la necesidad de comparar las tasas de interés que ofrece el banco frente a la competencia el cual son más altas. La negociación con los clientes se ve afectada y debido a esto es la tasa de deserción que presenta en los últimos años va en crecimiento, por lo que este ha sido el mayor inconveniente que se presenta con los clientes.

5.5. Sustitutos:

Los servicios sustitutos de los microcréditos que encuentran vigentes en la actualidad pero que pertenecen a otras líneas de crédito son: los agiotistas (gota a

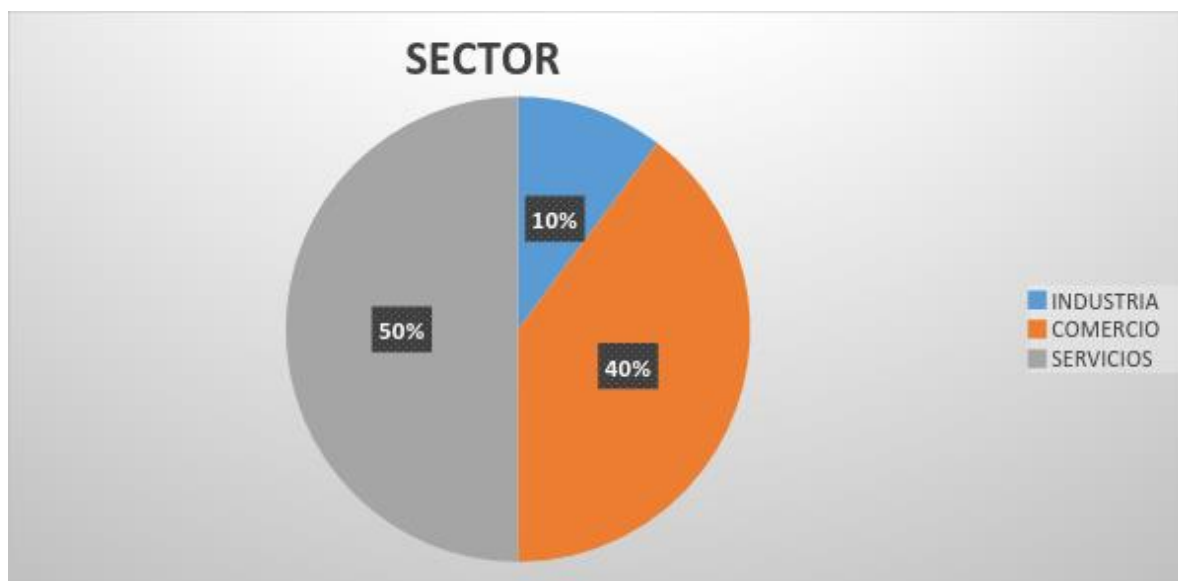
gota), créditos de consumo y cooperativas de trabajadores.

Según información suministrada por el Banco al momento desde el 2011 a Julio del 2016 la disminución aproximada del 47% lo que demuestra la deserción que es bastante alta, de esto la importancia del trabajo.

6. CAPITULO II: CAUSAS DE DESERCIÓN DE CLIENTES DEL BANCO OFICINA CENTRO EN LA CIUDAD DE PALMIRA

Dentro de este capítulo se quiere dar a conocer las principales causas de deserción de clientes, mediante la información suministradas por los clientes del Banco encuestados con una muestra de 78, el cual nos arroja la siguiente información para determinar el objetivo del capítulo.

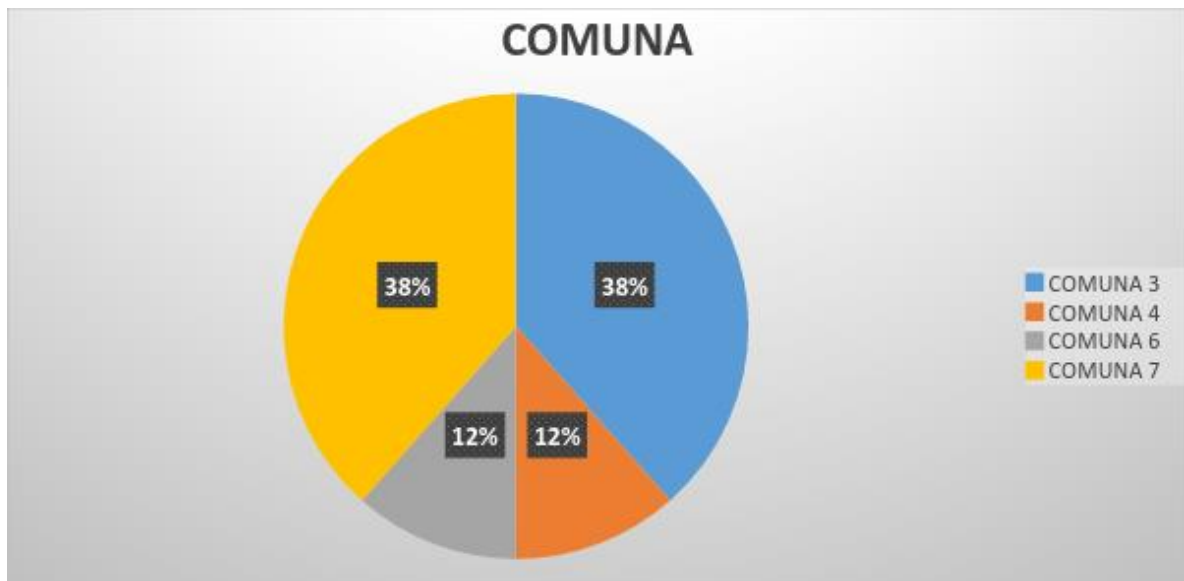
Grafica 8. Sector económico



Fuente: Los Autores.

Dentro del sector socioeconómico con más influencia en el microcrédito se encuentra el sector de servicios donde se resaltan los restaurantes y peluquerías. En el sector de comercio se pueden resaltar microempresarios dedicados a negocios como tiendas, misceláneas y dentro del sector industria se encuentran microempresarios como carpinteros e ebanistas.

Grafica 9. Comuna



Fuente: Los Autores

Al Banco oficina centro debido a que el banco cuenta con otra sede en el norte de la ciudad de Palmira, Por este motivo el banco cubre desde la parte del sur de la ciudad. Y dentro las comunas que tiene presencia los analistas son la 3, 4, 6, 7. En las cuales los barrios con mayor deserción son: Santa Bárbara, Américas, La Emilia Y Barrio Nuevo.

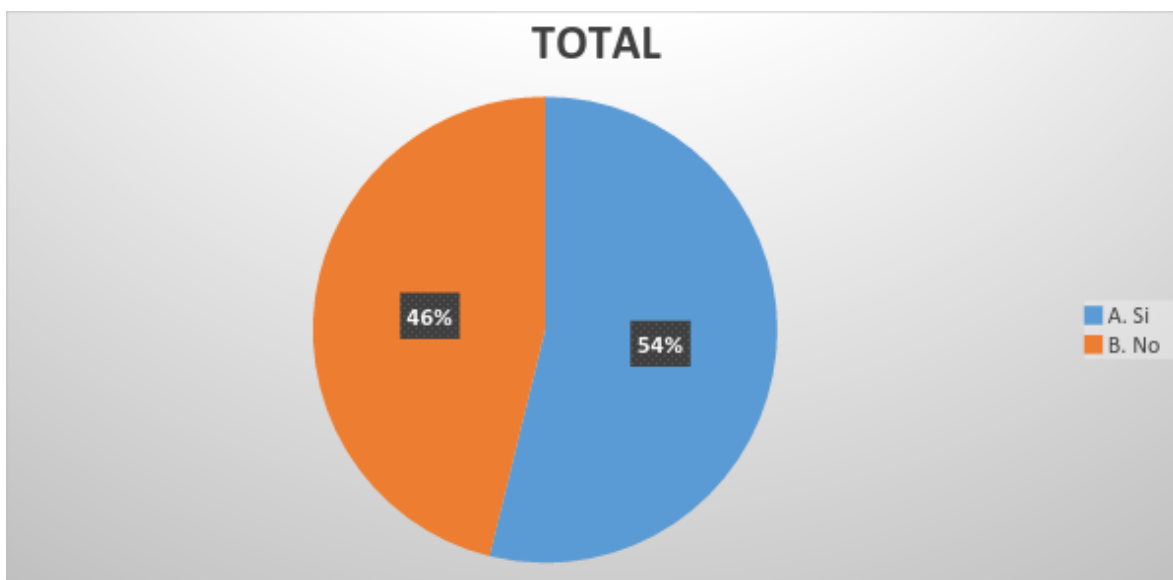
Grafica 10. ¿Cuál es el destino del crédito?



Fuente: Los Autores

Dentro de la segmentación del mercado a la cual trabaja el Banco, es el sector de las personas independientes las cuales tienen sus propios negocios. Dichos créditos que usan estas personas por encima de un 80% son para la compra de activos fijos para su negocio o para la inversión de capital al mismo, lo que muestra la necesidad de los microempresarios de obtener el servicio.

Grafica 11. Adicional al crédito, ¿Obtuvo servicios de CDT'S o cuentas de ahorro?



Fuente: Los Autores

Se puede observar que de los clientes hay una tendencia al alta y conocen del servicio de CDT y Cuentas de Ahorro, comparando los clientes actuales frente los clientes cancelados no renovados, el crecimiento supera las expectativas del Banco, dado que de Enero a Junio del 2016 se ha sobre cumplido el presupuesto asignado y la reacción de los clientes se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

Grafica 12. De ser positiva La respuesta califique desde deficiente hasta excelente la calidad del producto ofrecido



Fuente: Los Autores

Se puede observar que la satisfacción de los clientes dentro de este producto tiene una aprobación por encima del 70%. El 30% restante que se referencia en aceptable e Insuficiente se debe a la asesoría brindada por parte del colaborador, presentando una insatisfacción que se ve reflejada en sus comentarios, porque la información brindada no satisface la expectativa del microempresario.

Grafica 13. ¿Cuánto tiempo tuvo usted crédito con el banco oficina centro?



Fuente: Los Autores

Al analizar la información que nos muestra la gráfica, representa una amenaza para el Banco la pérdida del 85% de los clientes con una antigüedad de 7 años en adelante, dada que la clasificación de los clientes en el Banco, se mide por años de la siguiente manera:

5. 1 a 2 años son clientes **Nuevos**.
6. 3 a 6 años son clientes **Renovación**.
7. De 7 años en adelante **Preferencial**.

La pérdida de los clientes preferenciales se convierte en punto crítico, debido a que estos clientes se caracterizan por tener un portafolio más amplio y más flexible que las demás categorías con beneficios como el poder adquirir montos altos de crédito y al cancelar la obligación anticipadamente, incurrir en mora o no renovar la obligación genera para el Banco una caída significativa en la cartera vigente. Por lo que se pierde un cliente de alto valor económico.

Al analizar los resultados de las encuestas se evidencia que estos clientes que no renovaron la obligación se deben a los factores mencionados en la siguiente gráfica:

Grafica 14. Cuáles fueron las causas por las cuales no renovó su crédito con el banco oficina centro?



Fuente: Los autores.

Al analizar las variables que generan la deserción del banco se puede observar que la tasa de interés es la más representativa dentro de las causas, lo que genera la perdida de los microempresarios. Comparando las tasas de la competencia nos dará la información para analizar dicho comportamiento.

Tabla 3. Tasas de interés Banco oficina Centro

Banco oficina Centro		
CATEGORIA	MONTO	TASA E.A
NUEVO	\$689.454 A \$17.236.350	47.47%
NUEVO	\$17.236.651 A \$ 82.734.480	37.51%
RENOVACION	\$689.454 A \$17.236.350	45.76%
RENOVACION	\$17.236.651 A \$ 82.734.480	37.51%
PREFERENCIAL	\$689.454 A \$17.236.350	40.76%
PREFERENCIAL	\$17.236.651 A \$ 82.734.480	36.71%

Fuente: Banco oficina Centro

Tabla 4. Tasas de interés Banco Mundo Mujer.

BANCO MUNDO MUJER		
CATEGORIA	MONTO	TASA E.A
NUEVO	\$500.000 A \$2.140.000	47.00%
NUEVO	\$2.140.001 A \$5.500.000	46.00%
NUEVO	\$5.500.001 A \$8.500.000	45.50%
NUEVO	\$8.500.001 A \$13.500.000	45.00%
NUEVO	\$13.500.001 A \$20.500.000	40.50%
NUEVO	\$20.500.001 A \$41.000.000	35.50%
RENOVACION Y AMPLIACION	\$500.000 A \$2.140.000	44.25%
RENOVACION Y AMPLIACION	\$2.140.001 A \$5.500.000	40.75%
RENOVACION Y AMPLIACION	\$5.500.001 A \$8.500.000	40.00%
RENOVACION Y AMPLIACION	\$8.500.001 A \$13.500.000	39.75%
RENOVACION Y AMPLIACION	\$13.500.001 A \$20.500.000	34.50%
RENOVACION Y AMPLIACION	\$20.500.001 A \$41.000.000	32.50%
RENOVACION Y AMPLIACION	\$20.500.001 A \$82.734.000	27.50%

Fuente: Portal Web BMM

Tabla 5. Tasas de interés Banco Caja Social

BANCO CAJA SOCIAL		
CATEGORIA	MONTO	TASA E.A
SIN CATEGORIA	Créditos hasta \$27.578.160	42.15%
SIN CATEGORIA	Créditos de \$27.578.160 en adelante	32.25%

Fuente: Portal Web Banco Caja Social

Tabla 6. Tasas de interés Fundación de la Mujer

FUNDACION DE LA MUJER		
CATEGORIA	MONTO	TASA E.A
SIN CATEGORIA	NO ESPECIFICA	53,13%

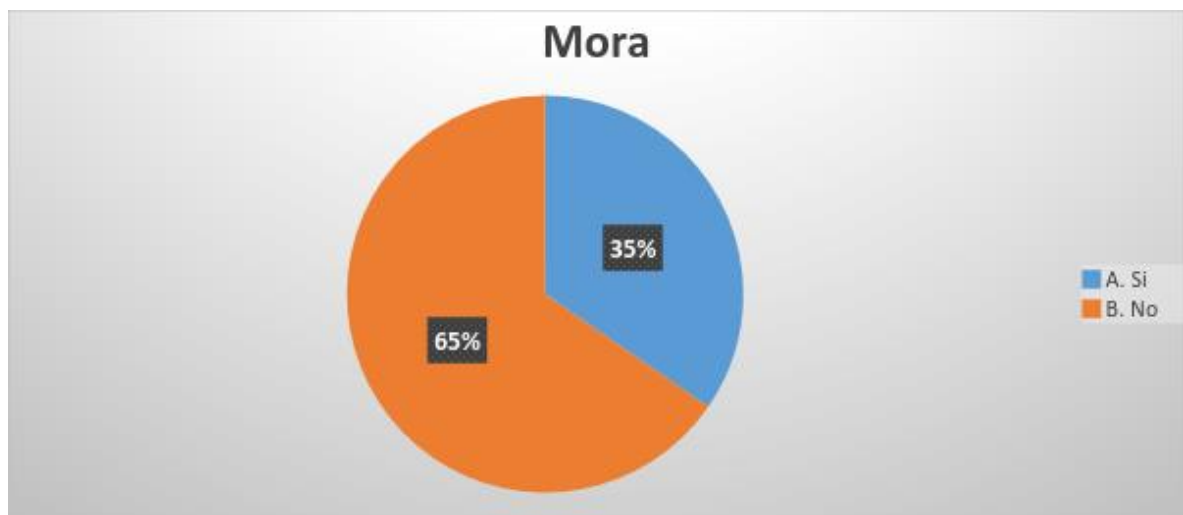
Fuente: Portal Web Fundación de la mujer.

Con esta información se puede analizar que las tasas ofrecidas por el Banco oficina Centro en relación a la competencia se encuentra por encima frente a el Banco Mundo Mujer y Banco Caja social, teniendo en cuenta que la competencia directa al momento es en Banco Mundo Mujer y su amplio portafolio puede generar mayor

atracción para los microempresarios.

Dentro de los clientes encuestados la población con mayor índice de deserción por tasa de interés alta se encuentra los clientes renovación en el sector económico de servicios y al compararlas las tasas de interés frente a la competencia se encuentra por encima de Banco Mundo Mujer 5 puntos porcentuales y Banco Caja Social 2,75 puntos porcentuales.

Grafica 15. En caso de haber incurrido en mora. Marque

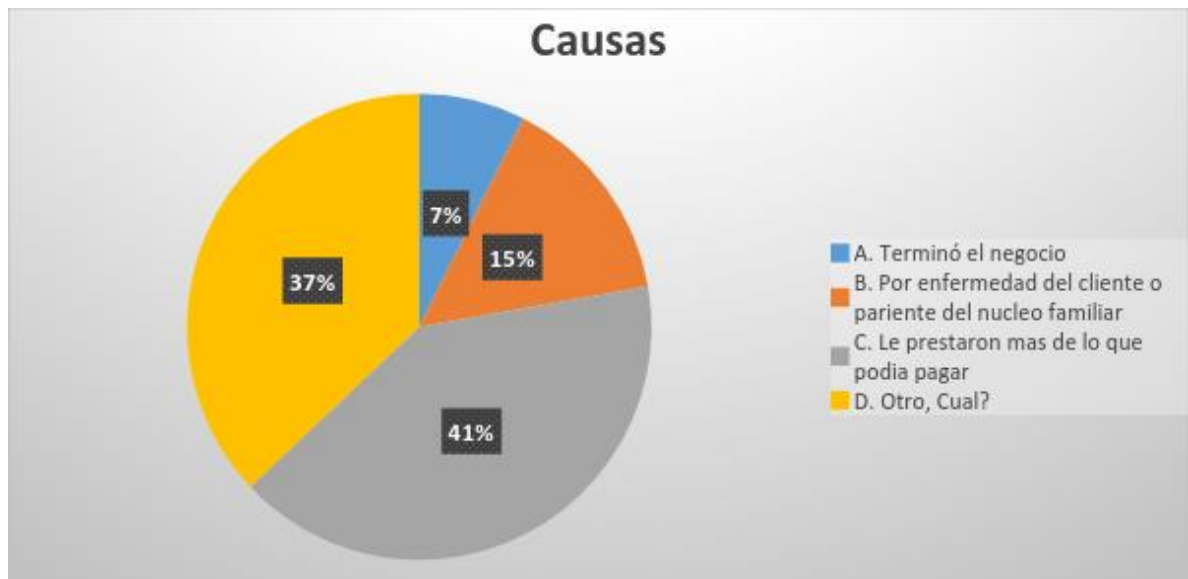


Fuente: Los Autores

Dentro de los estudios realizados se puede detectar que 27 personas pertenecientes en su mayoría al sector económico de servicio de la categoría de cliente renovación presentaron una tendencia de morosidad más alta, es decir que se puede catalogar el sector económico como el más riesgoso del mercado esto puede ser por varios factores tales como el océano rojo que se maneja en la elaboración de comidas ya que se maneja una alta competencia y todos los días se crean nuevos negocios con elaboración de alimentos ya que es un producto de fácil manejo y con gran demanda generando utilidad y en algún momento un crecimiento pero si bien es cierto esta clase de actividades tiende a alcanzar su punto de maduración más rápido por el nivel de innovación que puede brindar la competencia o precios más cómodos, afectando directamente las relaciones comerciales del

cliente y el banco otra de las variables que conciernen a la mora es el nivel de confianza que se brinda al cliente a la hora de dar un crédito, ya que se pierde objetividad en el análisis del crédito y en muchos casos se sobreendeuda al cliente sumado al deterioro que puede sufrir su microempresa por el nivel de competencia que le puede afectar.

Grafica 16. ¿Cuáles fueron las causas?



Fuente: Los Autores.

Dentro de la gráfica se puede analizar las causas por las que se presentó en mora en la mayoría se debe al mal hábito de pago y un nivel de sobreendeudamiento debido a que en su mayoría los clientes que incurrieron en estos son los clientes renovación y dada su antigüedad del cliente el estudio del crédito y el manejo operativo se realizado con menos rigurosidad lo que en ocasiones por parte tanto como del Banco como del cliente que no tiene en cuenta su capacidad de pago generando a futuro la Incurrencia en mora. Y de esta parte afectar la relación comercial entre el cliente y el bando debido a que es un cliente perdido.

Grafica 17. En qué año terminó su obligación financiera en el banco oficina Centro?



Fuente: Los Autores.

Con esta grafica podemos analizar la deserción que se viene presentando en el Banco desde el 2015 y el presente año, dado que los clientes que terminaron su obligación decidieron no renovarla y debido a esto la importancia de la fidelización de los clientes y la importancia de la retención de clientes.

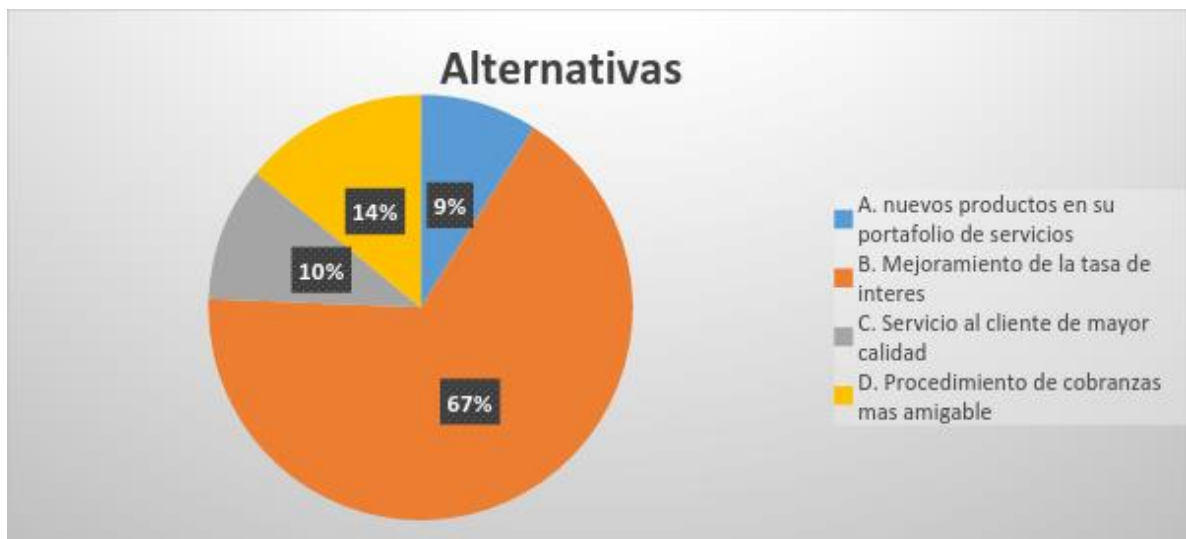
Grafica 18. Califique de 1 a 5 el nivel de satisfacción general con el Banco oficina centro, ¿siendo?



Fuente: Los Autores

Dentro del nivel de satisfacción frente al servicio al cliente es bastante favorable debido a la atención personalizada que se maneja y la asesoría que representa en estos casos dada las características del personal microempresario y los estratos socioeconomicos donde tiene mayor impacto el banco que son el estrato 2 y 3 en muchos casos los microempresarios no cuentan con la formación financiera suficiente por lo que la atención brindada e información que se les da al cliente genera alto impacto y recordación en ellos.

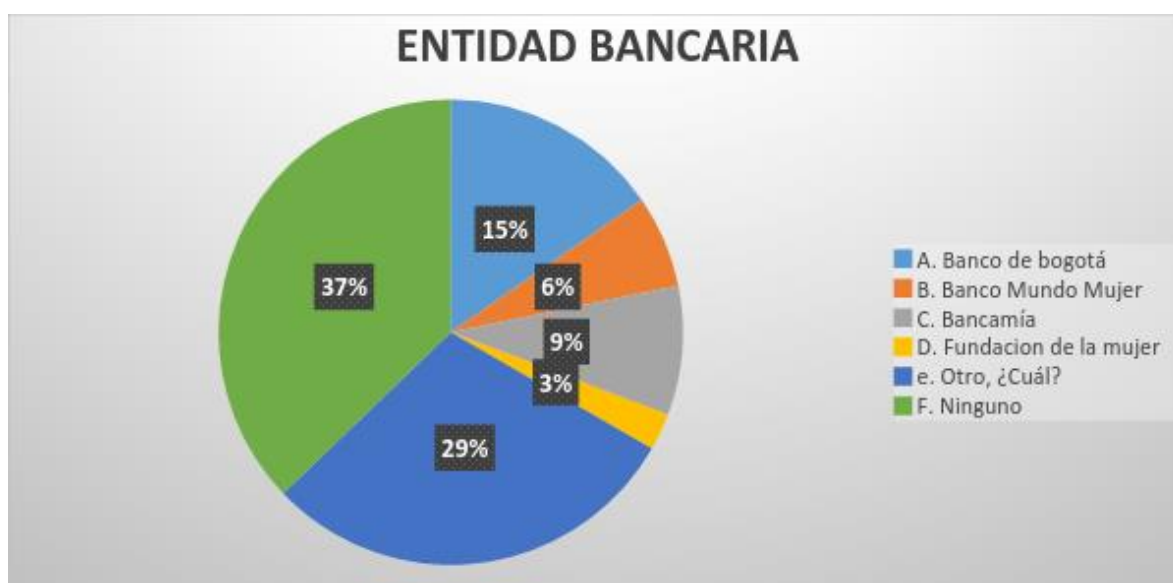
Grafica 19. Cuál de las siguientes alternativas opina usted que el banco debe tener en cuenta para que los usuarios decidan adquirir nuevamente crédito?



Fuente: Los Autores.

Dentro de esta grafica ratifica que el principal problema de deserción de clientes que presenta se el Banco oficina Centro son las altas tasas que maneja frente a la competencia y claramente este fenómeno genera malestar en los clientes ya que en el mercado la banca ha innovado su servicio y las tasas de interés son mucho más convenientes y como resultado se obtiene una insatisfacción del cliente y perdida de lealtad con la entidad, para ello el banco ha tratado de contrarrestar este flagelo con la disminución de tasa de interés para los clientes que terminaron su obligación financiera y decidieron no renovarla, se puede afirmar que gracias a esta idea se ha logrado recuperar un número de clientes considerable, claro esta que esta clase de ideas que beneficien al cliente se deberían proponer antes de que un cliente decida irse del banco ya que esto hace parte del buen servicio para los microempresarios

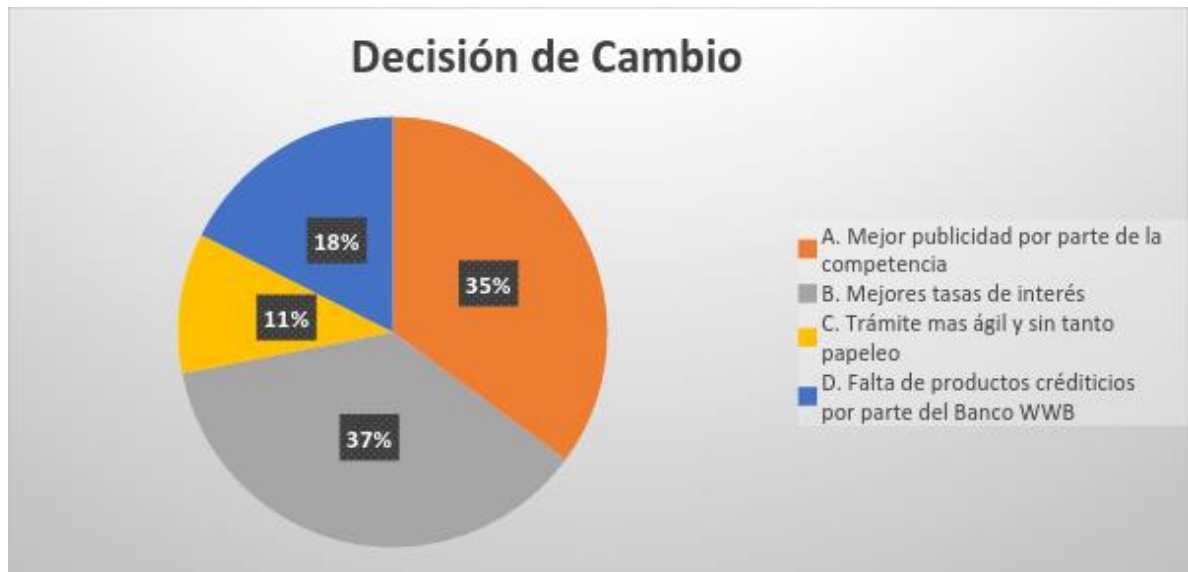
Grafica 20. Actualmente en que entidad financiera tiene crédito?



Fuente: Los Autores.

Dentro del análisis que se puede realizar a la gráfica, gran parte de los encuestados dejaron de lado las adquisición de microcréditos por lo que este mercado para el banco seria fuente de o unidad de captación de clientes, ya que existe la posibilidad de volver a generar algún tipo de servicio. Dentro del 37% que se encuentra en el la clasificación de otros, resalta el área de micro finanzas del Banco Caja Social que tiene una participación del 50% dentro de esa clasificación y Bancolombia con un 35% con lo que se quiere decir que el área de micro finanzas del Banco Caja Social, está generando mayor crecimiento en este sector y es una competencia fuerte para el banco oficina Centro

Grafico 21. En caso de tener crédito en otra entidad financiera, ¿Cuál fue el motivo por el cual no tomo la decisión?



Fuente: Los Autores.

Dentro del mercado bancario en Colombia, la publicidad que estos mismos generan es bastante fuerte y son bancos con inversión alta en mercadeo por lo que competir en este modelo es muy difícil, generando menos recordación en el mercado. Cabe resaltar que el mayor porcentaje presentado en esta grafica se evidencia lo manifestado anteriormente en la investigación que uno de los factores que el mercado está tomando a la hora de realizar un servicio financiero son las tasas de interés en las cuales el banco oficina Centro tiene unas tasas por encima a la competencia generando que esta se pueda usar en contra a la hora de elegir un servicio financiero, con la competencia actual tan fuerte dentro de este sector se deben tomar medidas frente a esto y evaluar la necesidad de generar un valor adicional con el fin de minimizar esta variable que genera la mayor parte de deserción dentro del Banco oficina Centro.

Grafico 22. Si el banco le hiciera una nueva propuesta de crédito usted?



Fuente: Los Autores

Esta grafica muestra un comportamiento negativo para el Banco el cual muestra un margen del 34% que no aceptaría un crédito del Banco oficina Centro, que se puede deber a los problemas anteriormente mencionados, tales como tasas de interés altas, competencia muy alta, lo cual podría generar este comportamiento, dentro el 63% que se lleva la mayor participación, es realmente un comportamiento aceptable el cual seria del seguimiento constante de la fuerza de ventas del Banco el cual será el encargado de hacer efectivo este mercado.

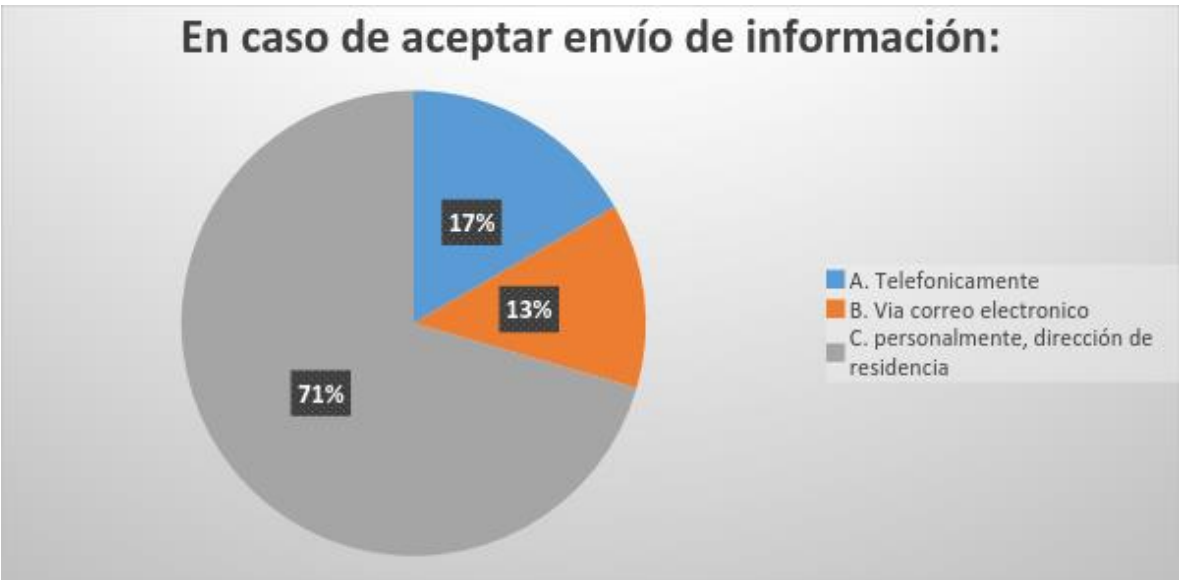
Grafico 23. Si el banco le pidiera autorización para enviar información mensual sobre ofertas de crédito usted diría:



Fuente: Los Autores

Se puede decir con esta información que más del 75% de la muestra estaría dispuesto a recibir información del Banco lo que podría generar reactivar dichos clientes esto con el fin de mantener una base de datos de clientes potenciales amplia y con alto poder de adquisición.

Grafico 24. En caso de aceptar información, ¿Por qué medio le gustaría recibirlo?



Fuente: Los Autores.

Se puede observar que dentro de la muestra el 70% de la población prefiere que esta información se dé personalmente, como tal es un fuerte del banco oficina centro dado que en el banco cuentan Analistas de crédito los cuales hacen a los microempresarios la facilidad de obtener información a la mano y facilitar las labores, porque su función es esa.

7. CAPITULO III: POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA LA DISMINUCION DE LOS NIVELES DE DESERCIÓN DEL BANCO OFICINA CENTRO

En la actualidad, para nadie es un secreto que el mercado es mucho más agresivo y exigente, son cada vez más las personas que gracias a la globalización se han convertido en personas autónomas y proactivas investigar acerca de lo que la oferta tiene para ellos, la propuesta de las empresas cada vez debe ser más llamativa para sus usuarios, dado que se encuentran en una era de tecnología en donde los clientes no se dejan fidelizar, solamente las empresas deben trabajar con la premisa de la innovación como la herramienta única para lograr el éxito, dado que es el único método para seducir un cliente y lograr captar su atención recuperando la fidelización del mismo.

7.1. CRM

Para trabajar esta premisa, Banco oficina centro se desarrolla dentro del modelo de CRM en el cual se identifica cuáles son los rasgos notorios de la empresa dentro del modelo de CRM y sus perspectivas, así como se contempla en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Perspectivas de CRM

Perspectivas de CRM
FILOSÓFICA
DE PROCESO
CAPACIDAD
TECNOLOGIA
ESTRATEGÍA

Fuente: Los Autores con base en Zablah et al. (2016)

Si bien es cierto el sector bancario se caracteriza por enriquecer su base de datos de clientes donde podrán tener toda la información sobre sus consumidores, para ofrecer nuevos productos, determinar condiciones de crédito etc., y esta no es la excepción del banco oficina Centro donde a diario, a través de su software que se usa pueden determinar la cantidad de clientes que pertenecen al banco, los clientes que están prontos a terminar su obligación financiera y cuantos son los consumidores que no decidieron vincularse nuevamente a la entidad; todo esto puede relacionarse con la teoría del CRM que se basa en el mantenimiento de sus clientes a través estrategias tecnológicas y de negocios con el fin de fortalecer las relaciones con los consumidores a través del tiempo.

7.1.1. Perspectiva Filosófica:

El objetivo principal por el cual la organización funciona es porque se encuentran focalizados en el cliente, entendiendo que ellos son los que permiten que el negocio tenga un ciclo repetitivo (obtención de crédito, recaudo y crecimiento de cartera). Según lo anterior se tiene como único propósito el contacto personalizado con los consumidores generando relaciones de confianza que permitan facilitar las relaciones comerciales entre cliente y banco.

Si bien es cierto la naturaleza del microcrédito es la asesoría directa y personalizada al domicilio del cliente, esto se considera como parte de la gestión de CRM que realiza el banco oficina Centro, considerando que este proceso es parte de la satisfacción del cliente porque se puede conocer de primera mano la calidad de vida de los clientes y lo que ellos piensan de la entidad, pero también hay una falla muy importante en este contacto y se da cuando el cliente genera sugerencias que considera importantes y no se le da la importancia esperada, es decir que el banco no es receptivo a la opinión del consumidor

7.1.2. Perspectiva de Capacidad:

Las herramientas que utiliza el banco para la implementación del CRM son prácticas y van de la mano con el cliente, una de ellas es Fonoamigo, creado para evitar las

eternas filas en el banco, buscando una atención inmediata para el cliente donde le permite solicitar información sobre productos del banco y generar solicitudes de crédito con un tiempo de visita y respuesta máximo de tres días.

También como herramienta de CRM se encuentra la tasa de fidelización como recompensa al buen comportamiento de pago de los clientes, dicha tasa está representada al 1.9% y se otorga siempre y cuando sean créditos de montos altos de dinero o sean clientes que se encuentren inactivos en la entidad. Esta última estrategia ha tenido una positiva acogida para aquellos que aún tienen productos crediticios con el banco ya que en su mayoría las quejas se basan en la tasa de interés que consideran que no es favorable para ellos ni sus negocios, esta estrategia también ha sido rentable para que los clientes que ya han cancelado la obligación regresen dado que el banco platea ofertas que le ayudan a su crecimiento con el negocio , aunque también hay un rechazo por parte de aquellos que ya no son consumidores ya que manifiestan que la entidad no cumplió con sus expectativas como empresario y que los beneficios que actualmente le ofrece se debieron dar cuando tenía relaciones comerciales con el banco.

Según lo anterior se puede analizar que estas herramientas tienen cosas a favor como su practicidad y oportunidad pero también presentan serias falencias en cuanto a su reactividad factor que genera inconformidad en los clientes.

7.1.3. Perspectiva de Tecnología:

Dentro de la perspectiva del CRM en la división de TI actualmente el proveedor que se tiene para la herramienta de información que usa, la proporciona la multinacional Oracle lo que muestra la importancia que tiene el banco oficina Centro el desarrollo tecnológico, el CRM actual cuenta con todos los módulos para un excelente funcionamiento del banco.

7.1.4. Perspectiva estratégica:

Dentro de la perspectiva estratégica el banco actualmente tiene falencias en el desarrollo y uso de la información que CRM suministra para el seguimiento a los clientes, dado que no se generan estrategias en base a esto y por consiguiente se decide hacer un estudio con base a esta perspectiva estratégica; se realizó una tabla en la cual se dará a conocer la utilidad que se le da, desde el ámbito estratégico y cual su calificación dentro del diagnóstico hecho.

7.2. DIAGNOSTICO DEL CRM ACTUAL DEL BANCO

Tabla 8. Calificación Utilidad Estratégica

DIAGNOSTICO CRM BANCO WWB	CALIFICACIÓN
Software	3
Acceso al sistema de información	4
Control de deserción de clientes	5
Plan de acción para recuperación de clientes	4
Programa de incentivos para recuperación de clientes	2
Proyecto preventivo para minimizar deserción de usuarios	2
Línea de atención al cliente	3
Alineación de metas mensuales con el servicio al cliente	5

Fuente: Los Autores

7.2.1. Software:

Actualmente el Banco oficina Centro cuenta con tres software para el desarrollo de las actividades diarias, lo que hace que la búsqueda de la información se en muchos casos difícil de indagar de manera rápida y llevando por esto a tener vacíos dentro de los procesos comerciales.

7.2.2. Acceso a los sistemas de información:

El acceso actual a los sistemas de información son muy limitados en la oficina centro Banco oficina Centro dado solo tiene acceso al CRM el Gerente de la oficina y el Subgerente, cuando el acceso al CRM debería ser para todos los analistas con los que cuenta la oficina dado que esto es una herramienta fundamental para el desarrollo labores comerciales.

7.2.3. Control de deserción de clientes:

El banco oficina Centro a partir de su sistema de información, cuenta con una clasificación en tiempo real de los clientes que han terminado su obligación en la entidad financiera, a su vez tiene una programación mensual de los clientes que para dentro de ese mes se les vence su última cuota del crédito.

Esto permite crear una planeación con base a la información que se consolida, siendo esto muy oportuno para la logística comercial.

7.2.4. Plan de acción para recuperación de clientes:

Después de identificar las herramientas sobre la deserción de clientes, hace parte del procedimiento comercial, la visita personalizada a estas personas o futuros prospectos de crédito, dándole de nuevo la opción de crear lazos comerciales con

el banco, aunque no se hace un seguimiento efectivo a la labor de proyección de clientes cancelados no renovados o próximos a cancelar, generando así una práctica comercial que no se sabe emplear.

7.2.5. Programa de incentivos para la recuperación de clientes.

El banco implementa aproximadamente 2 campañas al año con referencia a incentivos que motiven al cliente a volver a la entidad, cuando se habla de incentivos se refiere a planes de acción encaminados a generar buenas expectativas de los usuarios para que decidan volver a tener relaciones comerciales con la entidad financiera.

El programa de incentivos se implementa a través de una visita que se realiza a los clientes ofreciendo los productos de la entidad, si ellos deciden acceder a los servicios de la compañía se realizará el estudio crediticio y en el momento del desembolso se tendrá disponible varios incentivos como: Sanduchera, sartén wok y exprimidora eléctrica.

Esta estrategia comercial ha sido bien vista por los clientes pero no ha sido definitiva para decidir acceder a un crédito, dado a que manifiestan que las condiciones del crédito no son resueltas solamente con una plan de incentivos basados en artículos domésticos, y considerándolo así para ellos que sigue siendo una desventaja para los clientes de la compañía

7.2.6. Proyecto preventivo para minimizar deserción de clientes:

Dentro del procedimiento estandarizado que tiene el banco se encuentra como parte de la regla la visita a los clientes que tengan más del 70% de cancelación en número de cuotas con el fin de hacer un nuevo compromiso financiero cancelando la obligación anteriormente nombrada y generando un nuevo compromiso de pago.

Según el interés del clientes puede acceder a esa opción o por el contrario en

algunos casos los clientes deciden romper los vínculos comerciales con la entidad, la mayoría de sus razones se enfoca en la tasa de interés alta y finalmente se resuelven por una compra de cartera de otra entidad financiera donde la compañía X no cuenta con un portafolio preferencial encaminado a ser competitivo frente a la competencia

7.2.7. Línea de atención al cliente:

Este servicio actúa principalmente para la radicación de solicitudes de crédito, es decir es una modalidad de servicio al cliente pero enfocado en conseguir posibles clientes, es decir que no es un medio empleado para recibir y dar solución a inquietudes y sugerencias que del cliente. A partir de esto se puede deducir que la línea de servicio al cliente no se está empleando como un recurso de CRM ya que para ellos el propósito de la línea de servicio al cliente no es el sostenimiento y crecimiento de los clientes, sino el cumplimiento de metas comerciales; convirtiéndose este en uno de los errores cruciales dentro del manejo de CRM debido a que es la primera herramienta donde se le da participación al usuario.

7.2.8 Alineación de metas mensuales con el servicio al cliente:

A partir del mes de Febrero del 2017, se empieza a tener en cuenta el servicio al cliente como parte del compromiso para lograr recompensas salariales adicionales, todo esto evaluado a través de llamadas y visitas de clientes incognitos que observan que el trabajador siga unas pautas de atención al cliente; si bien es cierto se analiza que la empresa está en un proceso de mejora continua porque empieza a concientizar a todo su personal sobre el buen servicio brindado a los usuarios, pero a su vez se puede determinar que tal compañía ha tenido una falencia de muchos años dado que apenas a la fecha se le brinda la importancia necesaria a los clientes, siendo ellos el éxito de la compañía, a través del análisis de ciertas variables se puede diagnosticar que esta ha sido el factor más importante para el problema de deserción en la compañía.

7.3 POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Después de realizar un diagnóstico del entorno en el Banco, donde obtuvo que el factor con más peso en la encuesta fue la *tasas de interés*, pero al ser un Banco de Microcrédito y donde el riesgo por el servicio de créditos es alto dado a tipo de personas que va dirigido y el no contar con garantías reales en el mayor de los casos hace que no sea posible el disminuir las tasas de interés, debido a esto se plantean las posibles soluciones para el control de los niveles de deserción actuales, basándose como estrategia clave: “el servicio”, será el punto de partida para las soluciones a plantear:

7.3.1. POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION BASADA EN CONFIANZA

Se debe recordar que el microcrédito fue una modalidad que surgió como iniciativa de Muhammad Yunus, concediendo créditos basados en la confianza dado que las personas que aplicaban para ser parte del banco Grameen eran de escasos recursos, madres cabezas de hogar, que carecían de ingresos fijos (salario, pensión) como el objetivo principal del banco Grameen era disminuir los índices de pobreza que existía en Bangladesh, por tal motivo se buscaba beneficiar a las personas menos favorecidas; familias pobres con niños, madres cabeza de hogar y hasta mendigos “ Les animamos a que llevaran consigo pequeños productos para su venta, como refrigerios, juguetes o artículos de hogar, cuando fueran mendigando de casa en casa. La idea funcionó. Ahora hay unas 85.000 personas en condición de mendicidad en el programa. Unas 5.000 ya han abandonado definitivamente la mendicidad. El importe de préstamo típico para cada una de esas personas es de 12 dólares”. A partir de lo manifestado se puede concluir que el reembolso de todas las líneas de crédito que maneja el Banco Grameen son causados simplemente por el compromiso y agradecimiento de sus usuarios, dado

que no se sienten clientes de una entidad financiera, sino que se sienten parte de una organización dedicada a generar progreso social por medio de créditos y de la cual ellos han sido favorecidos.

Comparando este modelo con la realidad actual de la entidad que se está estudiando, se puede identificar un desgaste entre la relación del banco y el cliente, dado que los clientes se sienten como clientes y no como parte de una familia. De acuerdo al resultado de la encuesta realizada, es claro el nivel de insatisfacción que se evidencia por parte de los clientes por diferentes factores, pero dentro de los más relevantes se encuentra la tasa de interés y la Incurrencia en mora por parte del cliente al tener la Incurrencia en mora, los clientes manifestaron que fueron tratados de manera arbitraria por parte de funcionarios de la entidad aunque según ellos en muchos casos fueron por problemas de salud el no pago de los créditos y fueron factores en los cuales la entidad financiera no tuvo comprensión.

Según lo anterior se plantea como posible alternativa de solución, la toma del modelo de Yunnus basándose principalmente en hacer sentir el cliente como parte de la organización donde él se sienta beneficiado y no utilizado, esto a través de una resocialización con los clientes, dándoles a conocer que ellos son importantes, teniendo en cuenta a su familia y a sus hijos como factores para generar progreso, a través de financiación de estudio para sus hijos y becas estudiantiles, talleres certificados para los emprendedores, financiación en para proyectos a personas que tengan crédito en la entidad con el fin de expandir su potencial como microempresarios.

El foco principal de estas actividades es concientizar a las personas de todos los beneficios que tiene el trabajar con la compañía, entender consigo el compromiso que se debe generar con la entidad en el repago de los créditos, dado que dichos créditos se otorgan basados en la buena fe de las personas y con fines sociales es decir con el propósito de generar desarrollo social. Se espera al ejecutar dicho plan que se empiece a identificar un gana-gana entre el cliente y la compañía, así mejorando los niveles de deserción de clientes e indicadores de cartera vencida por

el repago oportuno del cliente y la satisfacción del mismo con la entidad por todos los beneficios que les brinda al ser parte de la misma; y así también mejorar la calidad crediticia del cliente en centrales de riesgo.

7.3.2. ALTERNATIVA DE SOLUCION BASADA EN CREDITOS CON GARANTIAS

Una de las posibles soluciones para la deserción actual que presenta la oficina centro del Banco, es buscar disminuir la tasa de interés por medio de créditos que cuenten con garantía reales esto con el fin de blindar el crédito y disminuir el riesgo del mismo. Para hablar de créditos con garantías reales se puede referir a:

7.3.2.1 Crédito Hipotecario:

Este crédito busca minimizar el riesgo del crédito debido a que se tendría prenda sobre la vivienda del cliente, lo que hace que el cliente se comprometa aún más con su obligación, logrando con esto el beneficio de disminuir la tasa de interés, actualmente estos créditos funcionan:

- Tiempo de estudio de crédito de 30 a 45 días, debido a que se requiere un estudio del predio a hipotecar.
- Podría utilizarse para compras de cartera o libre inversión
- Su monto mínimo debe ser superior a los veinte millones de pesos.
- Opción de manejar hasta tres créditos con la misma hipoteca.
- Mayor plazo del crédito máximo a 72 meses.

7.3.2.2 Crédito Vehículo

Este modelo de crédito actualmente no está dentro de los servicios crediticios que ofrece el Banco, actualmente muchos de los clientes del banco usan los créditos de libre inversión para acceder a un vehículo, en mayor de los casos debido al sector y tipo de clientes, el vehículo a comprar son (motos o taxis) de lo cual se podría

generar este servicio en búsqueda de la disminución de la tasa de interés generando una pignoración sobre el vehículo adquirido lo que tendría menos riesgo para el banco y un mayor nivel de satisfacción para el cliente. Al ser un servicio a proponer se plantea un modelo de prueba basado en el mercado:

- Tasas de interés más bajas
- Plazo máximo de 48 meses
- Financiación hasta del 100% del vehículo
- No requiere Codeudor
- Aprobación de 48 horas.

7.3.2.3 Crédito con Codeudor

Este modelo de crédito es una línea actual del banco, pero se quiere con esto no manejarlo de la manera que se tiene al momento si no reestructurar el modelo crédito debido a que actualmente no se tienen beneficios reales para el cliente, el modelo a plantear y con fin de que se minimice la tasa de interés es solicitar al cliente dos codeudores que cuenten con las garantías suficientes ya propiedad raíz, vehículo entre otros, o con garantías laborales estables. Y se plantearía los beneficios de la siguiente manera:

- 7 Aprobación de 24 a 48 horas si es garantía laboral.
- 8 Aprobación de 7 días si es con garantía real.
- 9 Plazo máximo de 60 meses.
- 10 Monto mínimo de crédito de 10 millones.

7.3.2.4 Comportamiento cliente actual

Esta alternativa busca premiar a los clientes con un excelente comportamiento de pago, es decir aquellos clientes que en sus créditos anteriores no incurrieron ni un solo periodo en mora tendrán beneficios en las tasas de interés, dado que se conoce el manejo que el cliente le da a su obligación por su histórico y el riesgo puede ser menor, al mismo tiempo informar esto a los posibles clientes sería muy buena

estrategia para que ellos se motiven a no incurrir en mora dando así al banco menos riesgo en sus créditos actuales.

7.1.3. ALTERNATIVA DE SOLUCION BASADA EN EL CRM

Consolidar un sistema de información único y accesible a todos los departamentos que operen en el banco con el fin de mejorar los procesos internos y ser oportuno en el acceso a la información de los clientes y así actuar de una manera más eficiente al responder sus inquietudes o generar campañas de retención de clientes

El CRM es el software donde interactúa la información que se tiene de los clientes, el manejo actual no es aprovechado a su máxima capacidad, por lo que se propone:

- Capacitación al personal comercial sobre el uso del CRM, con el fin de que el aprovechamiento de esta sea herramienta facilite la gestión comercial.
- Utilizar el software para crear campañas segmentadas con el fin de dirigir estas campañas a los clientes idóneos, aportándole ideas innovadoras para el desarrollo de sus negocios.

8. CONCLUSIONES

Actualmente los mercados se obligan a innovar dado a la incertidumbre de los nuevos tiempos en cuanto a la exigencia de los clientes, ya no es suficiente dar lo mejor de sí, en realidad hay que estar siempre un paso adelante .

Con el objetivo de lograr innovación suficiente para satisfacer la incesante necesidad de los clientes.

Por tal motivo para el Banco oficina centro este es todo un reto, ya que a través del tiempo sus niveles de deserción han sido inquietantes puesto que han sido 1.399 usuarios que se han retirado de la entidad financiera, esta cifra obliga a autoevaluar las tendencias del banco basados en las cinco fuerzas de Porter donde se detecta que en el mercado de la microfinanzas la competencia es bastante fuerte ya sea por entidades del mismo rango, cooperativas o hasta agiotistas quienes deterioran el perfil de cliente para la compañía, a su vez se identifica un alto nivel de competitividad en cuanto a condiciones de crédito más accesibles para los usuarios y por ende un mayor poder de elección para los clientes quienes con completa libertad podrán escoger de manera más estricta la entidad con la que desean aliarse financieramente; debido a estos factores que son representativos en el anterior diagnóstico se puede concluir que es un fenómeno que presenta muchas oportunidades de mejora para la entidad financiera, dado que por causa de estos factores se ha elevado de manera sustancial la deserción de clientes en la compañía lo que resulta preocupante para el sostenimiento a través del tiempo de la compañía

Frente al diagnóstico realizado a través del trabajo de campo y la identificación de puntos a mejorar entre la relación del banco con el cliente, se brindan posibles alternativas que ayudarían a mejorar el fortalecimiento del nexo entre el usuario y la compañía.

Anteriormente se habla sobre el trabajo de campo realizado que permitió identificar las inconformidades que tenía el cliente de experiencias vividas con el banco, pero más que inconformidades materiales son insatisfacciones subjetivas que los han llevado a prescindir de los servicios de la compañía, por tal motivo el banco debe dar a conocer una cultura basada en la confianza para el cliente y que tenga como pilar beneficiar al cliente a través de campañas que permitan su desarrollo social y personal, logrando esto, los clientes sentirán una obligación moral al repago oportuno de las obligaciones financieras, desarrollando así buenas prácticas que beneficien a ambas partes, ultimando así que más que estrategias comerciales, el satisfacer necesidades de reconocimiento (según la pirámide de Maslow basado en autorreconocimiento, confianza, respeto y éxito) también hacen parte de la herramienta del CRM la cual debe ser practicada por todos los miembros de la organización para lograr el mantenimiento y crecimiento de los usuarios.

De acuerdo a las causas actuales de la deserción de clientes y de realizar el trabajo de campo en clientes retirados del Banco oficina Centro, teniendo en cuenta la competencia tan fuerte del sector, las tasas de interés ofrecidas por el Banco dado el riesgo del sector son altas generando así la deserción de clientes en búsqueda de mejores tasas de interés, teniendo en cuenta que el modelo actual del Banco no agrega valor ni tiene un carácter diferenciador que sostenga o genere en sus clientes ese deseo de estar en banco así el costo que se deba asumir sea más alto. Se pudo evidenciar la insatisfacción presentada en los clientes retirados, dado a que consideran que pasan de ver el Banco como una solución financiera a sus problemas dada la necesidad que se presenta a una entidad que de una u otra manera quiso aprovecharse de esta situación.

9. RECOMENDACIONES

Se propone crear un mayor acercamiento con los clientes, generar una cultura de gana-gana para que ellos se sientan satisfechos con la compañía, capacitar el personal para que se sientan en condiciones de responder cualquier requerimiento del cliente y siempre haciéndolo sentir como parte de una familia ya que a través del trabajo de campo al interactuar con las personas se identifica que su inconformidad reside en que se sienten en desventaja frente a la entidad y no como parte de una familia con la que han trabajado desde hace muchos años y con la que han hecho crecer paulatinamente sus negocios. Teniendo en cuenta dichas observaciones se espera disminuir notablemente la deserción de clientes en la compañía.

La entidad financiera debe trabajar en pro del desarrollo económico de los clientes dado que a partir de esto se asegurará el sostenimiento económico de la compañía, establecer nuevas líneas de crédito para ser implementadas dentro del portafolio del microcrédito tales como otorgamiento de créditos en pequeños montos a nuevos proyectos comerciales dirigidos a clientes preferenciales de la entidad.

Dar solución al factor más determinante del cliente que está basado en la insatisfacción por las altas tasas de interés, se puede dar solución a través de alternativas que ayudan a mitigar el nivel de riesgo, por medio del fortalecimiento de las condiciones de crédito. Al realizar cambios de este tipo el cliente se sentirá importante para el Banco y muy seguramente decidirá continuar con la compañía y adicional a esto sentirá importante que más personas conozcan de la compañía y

se vinculen a ella por medio de un buen referenciamiento; si el banco lograra esto, estaría venciendo la barrera de la deserción al incrementar su número de clientes a través del referenciamiento positivo del buen servicio a los clientes vigentes.

Lograr un máximo beneficio de las herramientas de CRM para generar campañas dirigidas hacia los clientes, como recordatorios por su fecha de cumpleaños, reconocimiento al buen cliente, día del tendero etc., ya que todo esto fortalece la relación de los clientes con el banco sin tener mayores costos y es un plan que ayuda a la eficiencia en la estrategia de CRM

Fortalecer el PHVA de la organización porque es evidente que las estrategias que tiene el banco para contrarrestar la deserción del banco no han sido efectivas por el mal manejo que se le ha dado a las mismas, al implementar en el banco una cultura de PHVA todos los procesos serán llevados a cabo con un mayor éxito en el área comercial lo cual redundará en beneficios para la organización

BIBLIOGRAFIA

Cambria-Fierro, J., Centeno, E., Olavarria, A.& Vasquez, R.. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. *Universia Business Review*, 1, 24.

Greenberg, P. (2003). *Las claves de CRM. Gestión de relaciones con los clientes* (1ª ed.). España: McGraw Hill.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 200 21p.

Muhammad Yunnus. (2010). *El banquero de los pobres*. España: Grupo Planeta.

Porter, M. E. Paper: Know Your Place: How to Assess the Attractiveness of Your Industry and Your Company's Position In It. Inc., September 1991.

Quintero, R y Quiñonez, A. Diseño de una metodología para establecer estrategias de administración de cliente. (Trabajo de investigación alumnos Máster en Mercadeo).Colombia: Universidad ICESI.

Paginas Consultadas:

Oportunidades, Banca de las. Banca de las Oportunidades. Banca de las Oportunidades. [En línea] 02 de Abril de 2016. [Citado el: 02 de abril de 2016.] <http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=298&conID=673>.

EMPRENDER, FUNDACION. Pagina fundación emprender. Pagina fundación emprender. [En línea] [Citado el: 02 de abril de 2016.] <http://www.emprender.com.co/quienes-somos-fundacion>.

Historia Banco wwB. Historia Banco wwB. [En línea] [Citado el: 2015 de Abril de 08].] <https://www.bancowwb.com/nuestra-organizacion/historia..>

[illegible]

Desarrollo, Banco Interamericano de. Competitividad: el motor del crecimiento: progreso economico y social. Competitividad: el motor del crecimiento: progreso economico y social. [En línea] [Citado el: 23 de Abril de 2016.] <https://books.google.com.co/books?id=GGYIY8GBmNkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Microcreditos y reduccion de la pobreza. Microcreditos y reduccion de la pobreza.
[En línea] Begoña Gutierrez Nieto. [Citado el: 23 de Abril de 2016.]
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com6-5.pdf>.

TRABAJO, MINISTERIO DE. COLOMBIANOS CON SALARIO MINIMO. COLOMBIANOS CON SALARIO MINIMO. [En línea] [Citado el: 2016 de MAYO de 06.] <http://mintrabajo.gov.co/diciembre-2013/2670-analisis-el-6-de-los-trabajadores-en-colombia-devengan-el-salario-minimo.html>.

DANE, DEPARTAMENTO DEL. PRESENTACION DE LA TASA DE DESEMPLEO. PRESENTACION DE LA TASA DE DESEMPLEO. [En línea] [Citado el: 2016 de 05 de 06.] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_mar_16.pdf.

Market, Esic. "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y deserción del cliente rn Malasia: Valoración de los factotres moderadores". "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y deserción del cliente rn Malasia: Valoración de los factotres moderadores". [En línea] [Citado el: 30 de Mayo de 2016.] http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080912_104135_E.pdf.

—. "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y deserción de clientes en Malasia: Valoracion de los factores moderadores". "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y deserción de clientes en Malasia: Valoracion de los factores moderadores". [En línea] 2008. http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080912_104135_E.pdf.

Juan Carlos Fandos, Javier Sánchez, Miguel Ángel Moliner & Marta Estrada. La lealtad del consumidor en el sector financiero. La lealtad del consumidor en el sector financiero. [En línea] Open Journal Systems. [Citado el: 30 de Mayo de 2016.] <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35071/35326>.

Market, Eric. "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y deserción de clientes en Malasia: Valoracion de los factores moderadores". "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y deserción de clientes en Malasia: Valoracion de los factores moderadores". [En línea] 2008. [Citado el: 30 de Mayo de 2016.] http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080912_104135_E.pdf.

Juan Carlos Fandos, Javier Sánchez, Miguel Ángel Moliner & Marta Estrada. La lealtad dle consumidor en el sector financiero. La lealtad dle consumidor en el sector financiero. [En línea] Open Journal Systems, 2011. [Citado el: 30 de Mayo de 2016.] <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35071/35326>.

Carmen Barroso Castro, Martin Armario. Marketing Relacional. Marketin Relacional. [En línea] [Citado el: 31 de Mayo de 2016.] <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GnTubrgzfYC&oi=fnd&pg=PA105&dq=MARKETING+RELACIONAL+SEGUN+KOTLER&ots=MfKG2Dfhc7&sig=Q9ZuN-jWTctSP-gTttUodBScEdo#v=onepage&q&f=false>.

Market, Esic. "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y deserción de clientes en Malasia: Valoracion de los factores moderadores". "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y deserción de clientes en Malasia: Valoracion de los factores moderadores". [En línea] 2011. [Citado el: 31 de Mayo de 2016.] http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080912_104135_E.pdf.

ESTATUTO ORGANICO DEL SISTEMA FINANCIERO. [En línea] 02 de ABRIL de 1993. [Citado el: 2016 de JULIO de 03.] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_organico_sistema_financiero.html.

ESTATUTO ORGANICO DEL SISTEMA FINANCIERO. [En línea] 05 de ABRIL de 1993. [Citado el: 03 de JULIO de 2016.] www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_organico_sistema_financiero.html.

ESTATUTO ORGANICO DEL SISTEMA FINANCIERO. ESTATUTO ORGANICO DEL SISTEMA FINANCIERO. [En línea] 05 de ABRIL de 1993. [Citado el: 03 de JULIO de 2016.] http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_organico_sistema_financiero.html.

PUBLICO, MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PUBLICO DECRETO 919. [En línea] 31 de MARZO de 2008. [Citado el: 03 de JULIO de 2016.] <http://actualicese.com/normatividad/2008/03/31/decreto-919-de-31-03-2008-2/>.

COLOMBIA, CONGRESO DE. LEY 590 DEL 2000. [En línea] 10 de JULIO de 2010.

[Citado el: 03 de JULIO de 2016.]
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>.

MICROEMPRESA, CONSEJO SUPERIOR DE. RESOLUCION 01 DE 2007. [En línea] 26 de ABRIL de 2007. [Citado el: 03 de JULIO de 2016.]
<http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Resolucion-0001-2007.pdf>.

EsicMarke. "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y desercion de clientes en Malasia: Valoración de los factores moderadores". "Comportamiento de quejas publicas frente a privadas y desercion de clientes en Malasia: Valoración de los factores moderadores". [En línea] [Citado el: 30 de Mayo de 2016.]
http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/080912_104135_E.pdf.